

Pasi Tolonen

**ASiantuntijaorganisaation palvelutarpeiden  
tunnistaminen ja kehittäminen**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtaminen

12.6.2016

Koulutusala Tekniikka ja liikenne	Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen
Tekijä Pasi Tolonen	
Työn nimi ASIAANTUNTIJAORGANISAATION PALVELUTARPEIDEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) FL Arto Karjalainen KTT Marko Forssell
	Toimeksiantaja MEng Jarno Jukola, Etteplan Oyj
Aika 12.6.2016	Sivumäärä ja liitteet 47+0
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää teknologia-alan yrityksestä palvelutarpeita uuden tyyppisille asiantuntijapalveluille. Tällaisia tarpeita voidaan löytää yrityksen toiminnoista, jotka eivät kuulu asiakkaan varsinaiseen ydinosamisalueeseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä teknologiayritysten strategisten tavoitteiden täyttyminen on usein kiinni yrityksen toiminnan muuntautumiskyvystä. Yritysten ja organisaatioiden muuttuessa ja toimintojen tehostuessa yritykset tarvitsevat lisää ulkopuolista asiantuntijuutta toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyön avulla kehitetään yrityksen kyvykkyyttä ja kilpailukykyä. Kehityksen tulee olla jatkuvaa ja suunnitelmallista.</p> <p>Tutkittavaksi valittiin asiakasyritys, jonka kanssa yhteistyö on jatkunut jo pitkään. Tämä asettaa haasteita uusien asiantuntijapalvelutarpeiden löytymiselle. Työssä keskitytään asiakkaan ja palvelutarjoajan asiakassuhteen syventämiseen. Teoriaosiossa käsitellään tarkemmin asiantuntijapalveluiden peruspäihteitä, osaamista, prosesseja ja tiimejä.</p> <p>Tutkimus aloitettiin perehtymällä asiakasyritykseen ja oman yrityksen tarjoamiin asiantuntijapalveluihin. Tutkimusosiossa tehtiin teemahaastattelu ja vastausten käsittely uusia ryhmäjaotteluita käyttäen. Tuloksena syntyi uusia palvelutarpeita ja palvelutarpeen ratkaisumalli.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	asiantuntijapalvelut, palvelukehitys, osaaminen, prosessit, tiimit, tiimin perustaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School University of applied science	Degree Programme Technology Competence Management
Author Pasi Tolonen	
Title Service needs for the Professional Organizations, Identifying and Developing	
Optional Professional Studies	Commissioned by Lic.Phil. Arto Karjalainen, D.Sc. Marko Forssell MEng. Jarno Jukola, Etteplan Oyj
Date 12.6.2016	Total Number of Pages and Appendices 47+0
<p>The meaning of this study was to find a new type of specialist service needs from technology organization. These kind of services can be found from activities which aren't core competence. The technology company's business strategy must be flexible in a changing operational environment. Flexible strategy is important when company is trying to achieve a business target. When the company is developing their organization and competence, it is possible, that they might need more support from co-organizations. Company's capability and competitiveness is developed by cooperating. Competence development must be a continuous and systematic process.</p> <p>In this study, customer company was chosen because relationship with this company has been going for a long time. This poses challenges finding new specialist service needs. This study will also focus on customer's and service provider's relationship deepening.</p> <p>In the theory section there will be more specifically about specialist service needs and its essential features, competence, processes and teams.</p> <p>This study was started by getting acquainted with customer company and specialist services that own company provides. The research section includes theme interview and analysis of results by using new groups. The result was that new service needs were found and the solution model for the service needs.</p>	
Language of Thesis      Finnish	
Keywords	Specialist services, service development, competence, processing, teams
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Siirtyessäni toisen työnantajan palvelukseen, opiskeluni olivat jo pitkällä. Uuden tutkimusaiheen löytyminen tapahtui nopeasti ja teoreettinen viitekehys alkoi hahmottua. Kohdeorganisaatiot olivat minulle tuttuja jo entuudestaan, ja tutkimusaiheella lähestyminen asiakasorganisaatioon tapahtui luontevasti. Tutkimus saatiin nopeasti aloitettua, mutta varsinainen tutkimusongelma osoittautui liian laajaksi. Haastatteluja valmistellessa viitekehys jäsenyi viimein sopivaksi kokonaisuudeksi ja tutkimusta voitiin jatkaa.

Suuret kiitokset työn ohjaajalle Arto Karjalaiselle, kun autoit löytämään työlle hyvän rajauksen. Kiitokset työnantajalleni Etteplan Oyj:lle tutkimusaiheesta ja eteenkin Jarno Jukolalle työn ohjaamisesta ja valvomisesta. Kiitos, Normet Oy:n henkilöstö, te mahdollistitte haastattelujen tekemisen ja muutenkin mutkattoman yhteistyön. Kiitän perhettäni sekä lähipiiriä, opiskelun- aikaisesta venymisestä, samoin kirjoitustyön aikaisesta tuesta sekä lastenhoidosta.

Iisalmessa 10.6.2016

Pasi Tolonen

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIOT	2
2.1 Palveluntarjoajayritys	2
2.2 Etteplanin tarjoamat palvelutuotteet	2
2.3 Asiakasyritys	4
2.4 Yhteistyö	5
3 TYÖN TAVOITE JA VIITEKEHYS	7
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	7
3.2 Viitekehys	7
3.3 Teoriat tutkimuksen tueksi	9
4 ASIANTUNTIJAORGANISAATIOT JA -PALVELUT	10
4.1 Palvelut ja asiakkaat	11
4.2 Asiakassuhteen kehittäminen	12
4.3 Uusien palveluiden kehittäminen	15
5 OSAAMINEN JA PROSESSIT	18
5.1 Osaaminen ja ydinosaaminen	18
5.2 Prosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit	20
6 TIIMIT JA RYHMÄT	23
6.1 Tiimit ja ryhmät	23
6.2 Ryhmästä tiimiin, kehitysvaiheet ja erot	25
6.3 Uuden tiimin perustaminen	27
7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA HAASTATTELUT	29
7.1 Kvantitatiivinen- ja kvalitatiivinen tutkimus	29
7.2 Teemahaastattelu	30
7.3 Haastattelun laatu, luotettavuus ja vastausten analysointi	31
7.4 Haastatteluun valittava henkilöstö	32
8 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN	34
8.1 Haastattelun toteutus ja kysymykset	36

8.2 Tulosten käsittely	37
8.3 Ratkaisumalli, uuden tiimin perustaminen	40
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAT TOIMET	43
9.1 Vastaus tutkimusongelmaan	43
9.2 Tutkimuksen johtopäätöksiä	44
LÄHTEET	46

## 1 JOHDANTO

Työssä tutkitaan, kuinka Etteplan Oyj voisi laajentaa asiantuntijapalveluiden tarjontaa asiakkailleen. Etteplan Oy on Suomen suurin koneen- ja laitesuunnitteluun erikoistunut yritys. Etteplan tarjoaa, toteuttaa ja kehittää jatkuvasti palveluita ajoneuvoteollisuuden tarpeisiin. Palvelutuotteiden kirjo on laaja. Pääpalvelutuotteina Iisalmessa on mekaniikan ja teknisen dokumentoinnin palvelut. Etteplan haluaa kehittää tarjoamiaan palveluita, sillä se ei ole täysin tyytyväinen palvelujen sisällön kehittymiseen.

Tutkimuskohteeksi valittiin Iisalmessa toimiva Normet Oy. Normetilla on lähes 50 vuoden kokemus maanalaisten kaivosten ja tunnelien rakentamiseen tarvittavien laitteiden kehittämisestä, tuotannosta ja myynnistä. Lisäksi Normet tarjoaa rakennuskemikaaleja, asiakasprosesseja tehostavia kokonaisratkaisuja, ja erilaisia palveluja laitteiden huoltoon, käyttöön, sekä maanalaisten rakentamisen prosesseihin.

Palvelut ovat pysyneet sisällöltään samoina jo usean vuoden ajan. Etteplan on tarjonnut Normetille pääasiassa mekaniikka- ja dokumentointipalveluita. Molemmilla osapuolilla on halu löytää uusia palveluita tai palvelutuotteita. Normetin tavoitteena on parantaa kilpailukykyä, ja Etteplan haluaa olla tässä kehityksessä kumppanina, ei vain palveluntarjoajana.

Tutkimuksen päätavoitteena on löytää asiakkaalta palvelutarpeita. Mikäli tavoitteena olevia palvelutarpeita löytyy, niihin on vastattava sopivalla palvelulla, palvelutuotteella tai ratkaisumallilla. Sopivilla palveluratkaisuilla on mahdollista syventää asiakkaan ja palveluntarjoajan pitkäjännitteistä palvelukehityssuhdetta.

Tutkimus aloitettiin perehtymällä asiakasyritykseen ja oman yrityksen tarjoamiin asiantuntijapalveluihin. Tutkimusosiossa tehtiin teemahaastattelu ja vastausten käsittely uusia ryhmäjaotteluita käyttäen. Teoriaosiossa käsitellään tarkemmin asiantuntijapalveluiden peruspiirteitä, osaamista, prosesseja ja tiimejä.

## 2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIOT

### 2.1 Palveluntarjoajayritys

Etteplan Oyj (myöhemmin myös palveluntarjoajayritys) on Suomen suurin koneen- ja laitesuunnitteluun erikoistunut yritys ja on alan suurimpien joukossa myös Ruotsissa. Etteplan on perustettu 1983 ja yritysostojen myötä listautunut Helsingin pörssiin vuonna 2000. Toinen päätoimiala suunnittelun ohella on tekninen dokumentointi. Etteplan on Euroopan suurimpiin kuuluva teknisen dokumentoinnin ratkaisuihin erikoistunut yritys. Kansainvälisellä yrityksellä on toimintaa maailmanlaajuisesti: 22 toimistoa Suomessa, 11 Ruotsissa, 1 Alankomaissa, 3 Kiinassa ja 1 USA:ssa sekä edustusto Venäjällä. Kiinassa Etteplan on suurin pohjoismaisista suunnittelupalveluja tarjoavista yrityksistä. Vuonna 2014 yrityksen liikevaihto oli 131,9 miljoonaa euroa ja henkilöstöä n. 1900.

### 2.2 Etteplanin tarjoamat palvelutuotteet

Etteplan Oy:n julkaisuista on nähtävissä yrityksen tavoitteet kehittää yhteistyötä asiakkaidensa kanssa tiiviiseen asiakasyhteistyöhön ja kumppanuuteen. Tällaisesta yhteistyöstä on näyttönä ulkoistus- ja pääsuunnittelusopimukset. Nämä osoittavat luottamusta Etteplania kohtaan. Pääosaamisalueita ovat suunnittelu ja tekninen dokumentointi.

Suunnittelupalveluilla tarkoitetaan asiakkaan koneen tai laitteen ominaisuuksien kehittämistä laitteen toimivuutta tai valmistettavuutta varten. Yleensä toimeksiannot sisältävät tuotekehitystä tai toimitussuunnittelua, joissa tuotteet räätälöidään asiakkaan tai markkina-alueen lainsäädännön vaatimusten mukaiseksi. Tekninen dokumentointi sisältää tuotteen dokumentaatiota, käyttöohjeita, oppaita, varaosakirjoja ja huolto-ohjeita. Tekninen dokumentointi on usein asiakkaan liiketoiminnan ydintoimintojen ulkopuolella oleva kokonaisuus, jolla on kuitenkin keskeinen ja tärkeä rooli loppuasiakkaan huoltoliiketoiminnan kannalta. Etteplan on tuotteistanut näiden kahden pääsisällön tärkeimpiä kokonaisuuksia palvelutuotteiksi. Tuotteistettujen palvelutuotteiden sisältö ja asiakashyödyt on esitetty seuraavalla sivulla. Alla esitettyjen palvelutuotteiden lisäksi yrityksellä on paljon yksittäisiä asiakkaille tarjottavia palveluita.



- Etteplan CSC

Materiaalien hankinta ja tuotanto Kiinasta. Matalariskinen ja nopea pääsy Kiinan markkinoille; 30-50 % kustannussäästöpotentiaali.

- Etteplan LEAN

Toistuvien suunnitteluprojektien ja työpakettien hallinta ja suorittaminen. Lyhentynyt läpimenoaika ja parantunut toimitusvarmuus.

- Etteplan ITEM

Globaalin nimiketietokannan harmonisointi ja hallinta 24/7 -periaatteella. Merkittävät kustannussäästöt kaupallisten nimikkeiden tuottamisessa ja ylläpidossa.

- Etteplan CORE

Tuotteen suunnittelun, rakenteen, tuotannon ja teknologioiden optimointi. Tuotteen kilpailukyky paranee alentuneiden tuotekustannusten ansiosta.

- Etteplan INFO

Teknisen dokumentaation luonti, hallinta ja jakelu tuotteen koko elinkaaren ajan. Teknisen dokumentaation tuotantoprosessin joustavuuden ja tehokkuuden lisääntyminen, läpimenoaika lyhenee, kustannussäästöt.

- Etteplan STE

Teknisen dokumentoinnin tuottaminen kontrolloidun englannin kielen STE-menetelmän mukaisesti. Jopa 30 % säästöt käännös- ja lokalisointikustannuksissa.

- Etteplan STI

Teknisten kuvien tuottaminen. STI-menetelmän mukaisesti. Kuvien uudelleen käyttö eri materiaaleissa tuo merkittäviä kustannussäästöjä.

- Etteplan PARTS

Korkealaatuisen varaosatiedon luominen, jakaminen ja hallinta, huoltohenkilöstölle. Saavutettu jopa 60 % :n kustannussäästöt varaosaluetteloiden valmistuksessa, ylläpidossa ja jake-  
lussa.

- Etteplan INNO

Innovaatio-workshop tuotekehitysideoiden tuottamiseksi ja työstämiseksi. Nopea tuotekehitysprosessi luoville ratkaisuille sekä uusien, että olemassa olevien tuotteiden kehittämiseksi.

- Etteplan DRAW

Korkealaatuisten valmistus- ja suunnittelupiirustusten tuottaminen tehokasta offshoring- prosessia hyödyntäen. Rinnakkainen suunnittelu nopeuttaa time-to-marketia ja lisää kustannustehokkuutta.

### 2.3 Asiakasyritys

Tutkittavaksi asiakasyrityksesi valittiin yritys, jonka kanssa on ollut, ja oletetaan olevan pitkäjännitteistä laajaa yhteistyötä tulevaisuudessakin. Valintaan vaikutti myös tutkittavan asiakasyrityksen halu ja tarve osallistua tutkimukseen ja kehittää heidän prosesseja sekä organisaatiota.

Tutkimuskohteeksi valittiin Iisalmelainen Normet Oy (myöhemmin myös asiakasyritys). Etteplan on tuottanut Normetille suunnittelupalveluita jo yli kymmenen vuoden ajan.

Normetilla on lähes 50 vuoden kokemus maanalaisten kaivosten ja tunneleiden rakentamiseen tarvittavien laitteiden kehittämisestä, tuotannosta ja myynnistä. Lisäksi Normet tarjoaa asiakasprosesseja tehostavia kokonaisratkaisuja sekä moninaisia palveluja laitteiden huoltoon ja käyttöön. Normetin palveluihin kuuluvat myös rakennuskemikaalit maanalaisen rakentamisen prosesseihin. Normet huoltaa tuotteitaan koko elinkaaren ajan kunkin, huoltosuunnitelman mukaisesti. Yli 9000 toimitetun laitteen myötä, Normetista on tullut yksi markkinoiden johtavista yrityksistä eri tuotesegmenteissä. (Normet Oy, 2015)

Normet myy ja markkinoi erilaisia kaivoskoneita ja kemikaaleja maailmanlaajuisesti. Päämarkkinat ovat viennissä: Aasiassa, Euroopassa ja Etelä- Amerikassa. Tuotesegmentti on laaja, joten kilpailu vaihtelee eri tuotteiden välillä. Kilpailutilanne on maailmanlaajuisesti Normetin kannalta hyvä. Iisalmessa sijaitsevaa tuotantolaitosta nykyaikaistetaan jatkuvasti. Normet on panostanut ja panostaa jatkossakin tuotantomenetelmien ja- laitteiden, sekä työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen vastatakseen markkinoiden asettamiin vaatimuksiin. (Normet Oy, 2015)

Normet Oy:n tavoitteena on valmistaa asiakkaiden tarpeita vastaavia korkealaatuisia, turvallisia ja monipuolisia laitteita maanalaiseen kaivos- ja tunnelirakentamiseen. Voidakseen tehdä tämän, on oltava suuri tuotantolaitos ja lähes 450 koulutettua ammattilaista. Nämä ammattilaiset tuntevat asiakkaan ympäristön ja ovat sitoutuneita korkealaatuiseen tuotantoon. Normetilla tuotetaan asiakaslähtöisiä tuoteratkaisuja, jotka sopivat asiakkaiden toimintaympäristöön. Tuotteiden laatu, ympäristöasiat, ja turvallisuus ovat tiukasti sidoksissa yhtiön korkeatasoiseen tuotantoon, ja ovat perustana kaikissa toiminnaissa. (Normet Oy, 2015)

Alan johtavana valmistajana ja hyvän sijainnin vuoksi Normetilla on erinomaiset mahdollisuudet lisätä tuotantokapasiteettia myös tulevaisuudessa. Iisalmessa sijaitsevan tuotantolaitoksen lisäksi Normetilla on tuotantoa myös Santiagossa, Chilessä. (Normet Oy, 2015)

Normetin kaltaisille yrityksille Etteplan on kykenevä tarjoamaan asiantuntijapalveluita esimerkiksi tuotekehityksen tarpeisiin. Tutkittavaksi asiantuntijaorganisaatioksi valittiin tuotekehityksen organisaatio. Asiakasyrityksen tuotekehitys on tyypillinen matriisiorganisaatio. Normetin tuotekehityksessä työskentelee osaajia muun muassa mekaniikan-, hydraulikan-, sähkön-, automaation ja prosessitekniikan osa-alueilla.

## 2.4 Yhteistyö

Normet Oy ja Etteplan Oy aloittivat teknisten palveluiden yhteistyön vuonna 1999. Etteplan on osallistunut asiakaslähtöisiin toimitusprojekteihin vuodesta 2004 lähtien ja siirtyi samalla Normetin tarjoamiin toimistotiloihin. Yhteistyö syveni toimeksiantojen vaativuuden noustessa. Etteplan aloitti 17 asiantuntijan avulla tuotekehitysprojektien tukemisen ja teknisen dokumentoinnin palvelut vuonna 2010. Vuonna 2013, Etteplan ja Normet laajensivat yhteistyötään paikallisten toimistojen ulkopuolelle. Samana vuonna alkoi yhteistyö Etteplanin Kiinan toimintojen kanssa. Ennen tätä laajentumista Etteplan oli tarjonnut palveluita Iisalmen ja Kuopion toimistojen kautta. Palveluiden suurin painopiste oli tuotekehityssuunnittelussa ja pienempi osa sovellussuunnittelussa. Samaan aikaan aloitettiin tulevaisuuden yhteistyön arviointi ja kehittäminen. Vaikeasta markkinatilanteesta johtuen yhteistyö väheni tilapäisesti vuonna 2014. Vuoden 2015 aikana palveluiden kysyntä palautui ja laajeni entisestään. Asiantuntijapalveluita tarjotaan nyt Iisalmesta, Kuopiosta, Varkaudesta, Oulusta, Tampereelta, Jyväskylästä ja

Kiinasta. Palvelut työllistävät 35-40 asiantuntijaa, joista Iisalmen ja Kuopion konttoreilla työkentelee noin 20-25.

### 3 TYÖN TAVOITE JA VIITEKEHYS

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Etteplanilla on halu kehittää tarjoamiaan palveluita, koska se ei ole täysin tyytyväinen palvelujen sisällön kehittymiseen. Palvelut ovat pysyneet sisällöltään samana jo usean vuoden ajan. Etteplan on tarjonnut Normetille pääasiassa mekaniikka- ja dokumentointipalveluita. Molemmilla osapuolilla on halu löytää uusia palveluita tai palvelutuotteita. Normetin tavoitteena on parantaa kilpailukykyä. Etteplan haluaa olla tässä kehityksessä kumppanina, ei vain palveluntarjoajana.

Tutkimuksen päätavoitteena on löytää asiakkaalta palvelutarpeita. *Mitkä ovat asiakkaan uusia palvelutarpeita?* Mikäli tavoitteena olevia palvelutarpeita löytyy, niihin on vastattava sopivalla asiantuntijapalvelulla tai palvelutuotteella. Sopivilla palveluratkaisuilla on mahdollista syventää asiakkaan ja palveluntarjoajan pitkäjännitteistä palvelukehityssuhdetta.

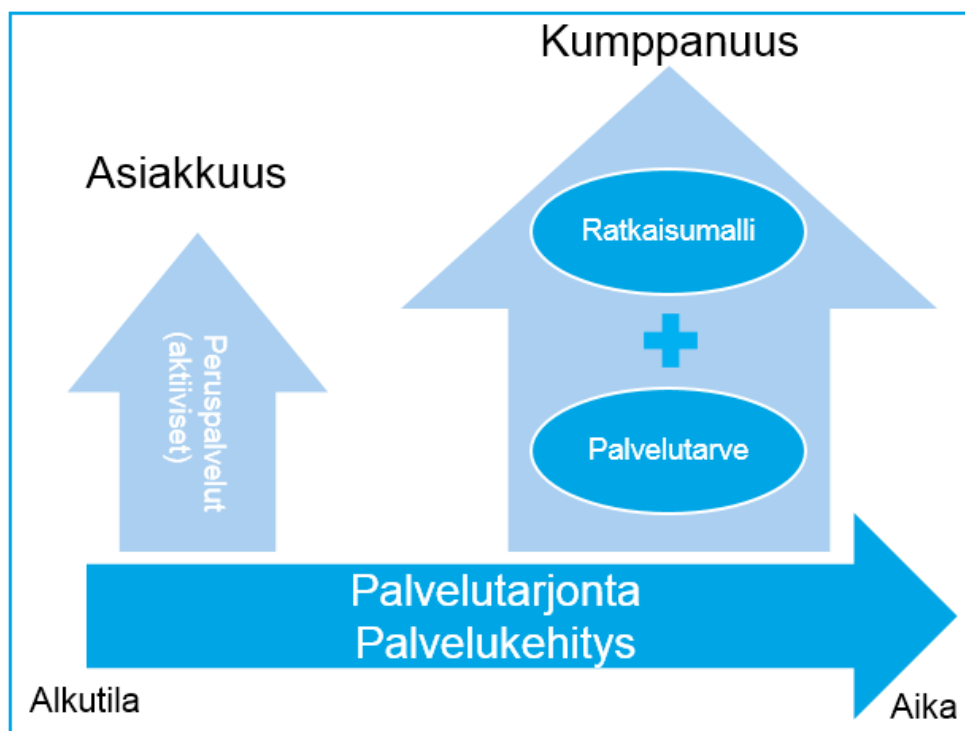
Tutkimuksen päämääränä ei ole kehittää olemassa olevia palveluja, vaikka tutkimuksen avulla niiden kehittämiseen saattaakin tulla ehdotuksia. Mikäli tutkimuksen perusteella syntyy tarpeita uusille palveluille, näistä palveluista valitaan tärkeimmät kehityksen kohteiksi. Valinta tapahtuu tutkimuksen ulkopuolella Etteplanin ja Normetin henkilöstön toimesta.

#### 3.2 Viitekehys

Empiiristen havaintojen ja johtolankojen välistä suhdetta on usein vaikea erottaa yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Suhdetta ei ole hyvä kadottaa kokonaan, mutta sitäkin tärkeämpää on muistaa tehdä selvä analyttinen ero havaintojen ja johtolankojen välille. Havaintoja tarkastellaan tutkimuksissa vain ja ainoastaan eksplisiittisestä määritellystä näkökulmasta. Tällaisesta erityistä tarkastelunäkökulmaa kutsutaan teoreettiseksi viitekehykseksi. (Alasuutari 2011, 79) Havainnoista ja johtolangoista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 7.

Toinen lähestymistapa teorian ja tutkimuksen yhteyden hakemiseen on Tuomen ja Sarajärven ajatus: Teoria- sana ei ole yhtäläinen sanan ”teoreettinen viitekehys” kanssa. Tutkimuksessa

tarvitaan teoriaa myös metodien, tutkimuksen etiikan, luotettavuuden ja tutkimustuloksen hahmottamiseen. Teoreettisesta viitekehyksestä löytyy tieto, mitä teorioita tarvitaan tutkimuksen kannalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 18)



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys. Asiakassuhteen kehittäminen asiantuntijapalveluiden avulla

Nykytilanne on kuvattuna viitekehyksen vasemmalla olevalla nuolella (Kuva 1). *Peruspalvelut*, joita Etteplan tarjoaa asiakasyritykselle, ovat mekaniikkasuunnittelu- ja dokumentointipalvelut. Alhaalla oleva nuoli kuvaa palvelutarjontaa ja sen kehityksestä. Peruspalveluiden toiminnasta voidaan saada tämän tutkimuksen aikana tietoa. Peruspalveluiden kehittäminen ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen sisältöön.

*Palvelutarjonta* sisältää kaikki Etteplanin asiakkailleen tarjoamat palvelut ja osaamisen. Saman nuolen sisällä oleva *palvelukehitys* on ajan kuluessa tehtävää palvelukehitystyötä. Tähän kuuluu muun muassa kappaleessa 2.4 esille tullut tulevaisuuden yhteistyön arviointi ja kehittäminen. Ajan kuluessa yhteistyötä viedään eteenpäin kohti kumppanuutta. Tätä kehitystä voidaan tukea erilaisilla palvelutarpeille kehitetyillä ratkaisumalleilla. Tämä asia on kuvattu oikeanpuoleiseen palkkiin, *palvelutarve + ratkaisumalli*. Oikean puoleinen nuoli kuvaa tämän tutkimuksen tavoitetta, *mitkä ovat asiakkaan uusia palvelutarpeita*. Mikäli tavoitteena olevia palvelutarpeita löytyy,

niihin on vastattava sopivalla asiantuntijapalvelulla tai palvelutuotteella. Kuvassa 1. esitettävällä ratkaisumallilla tarkoitetaan tapaa, jolla palvelutarpeeseen vastataan. Ratkaisumalli voi olla palveluprosessi, valmis palvelutuote tai useiden yksittäisten asiantuntijapalveluiden yhdistelmä. Tällaisia yhdistelmiä voi olla esimerkiksi mekaniikkasuunnittelun ja teknisen dokumentoinnin palveluista koostuva yhteinen palvelukokonaisuus.

### 3.3 Teoriat tutkimuksen tueksi

Tutkimuksen tekemiseen tarvittavaa teoriaa haettiin viitekehyksen aihealueilta. Etteplan tarjoaa asiantuntijapalveluja asiakkailleen. Asiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijuus oli luonnollinen valinta teoriaosion pohjaksi. Tarvittiin perehtymistä asiantuntijapalveluihin, ja siihen, mitä asiantuntijuus on.

Jorma Sipilä käsittelee kirjassaan asiantuntijuutta ja asiantuntijan osaamista: Asiantuntijuus on suhteellista, asiantuntija osaa asiansa paremmin kuin asiakas, mutta voi samaan aikaan olla apulainen toiselle asiantuntijalle (Jorma Sipilä 1998, 13). Osaaminen on esillä myös Etteplanin aineistossa: Kun asiakas voi kohdentaa osaamistaan ydintehtäviin, erikoistumiseen ja kehittymiseen jää enemmän aikaa ja resursseja. Asiantuntijapalveluiden käyttämisen etuihin voidaan lukea myös tuki liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Palveluiden tehokkaan käytön päämääränä on keventää prosesseja. (Etteplan 2015) Osaaminen otettiin tutkimuksen teoriaosioon mukaan prosessien ohella.

Prosessit ovat osa yrityksen osaamista. Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön osaamista ja yrityksen sisäisiksi muodostuneiden toimintamallien sekä rakenteiden ”osaamista”. Toimintamallien ja rakenteiden osaamisen yritys pystyy jakamaan organisaation uusille henkilöille prosessien ja toimintamallien kautta. (Viitala ja Jylhä 2014, 295)

Tutkimuksen tuloksena löydettiin uusia asiantuntijapalvelutarpeita. Asiantuntijapalvelutarpeelle haettiin sopivaa palveluratkaisua. Palveluratkaisu löytyi uuden tiimin perustamisesta. Tiimit ja tiimien kehittäminen otettiin mukaan teoriaosuuteen.

#### 4 ASiantuntijaorganisaatiot ja -palvelut

Asiantuntijaorganisaatioiden koko vaihtelee suuresti: On pieniä, paikallisia, arkkitehti- ja konsulttitoimistoja, ja vastaavasti suuria, usean tuhannen työntekijän, ympäri maailmaa toimivia suunnittelutoimistoja. Suuret keskussairaalat ja useat kunnalliset organisaatiotkin ovat asiantuntijaorganisaatioita. Viimeksi mainittujen tehtävät muistuttavat rutiniinomaisten toimien vuoksi myös tavanomaista palveluorganisaatiota. Useat palveluyritykset eroavat asiantuntijaorganisaatiosta juuri rutiniin omaisilla toistuvilla työtehtävillä. Palveluorganisaatiot eivät siis välttämättä ole asiantuntijaorganisaatioita, mutta asiantuntijaorganisaatiot ovat aina palveluorganisaatioita. (Jorma Sipilä 1992, 13)

*”Palvelut ovat sellaisia, joita voi ostaa ja myydä mutta ei pudottaa varpaille”* (Evert Gummesson). *”Tavarat kulutetaan, palvelut koetaan”*, (David Maister). Kaikki palvelut eivät ole selkeästi määritettävissä, vaikka niiden yhteinen peruspiirre on aineettomuus. Asiantuntijapalvelut voivat olla vaikeimmin määritettäviä aineettomia palveluita ja aineettomimpia; Suunnitelmia, ohjelmia, ideoita. Näiden tuloksena voi jäädä konkreettinen lopputulos. Arkkitehti jättää suunnitelmat, oopperalaulaja elämyksen, ja rahoitusneuvojan ohje voi näkyä omaisuuden karttumisena. (Jorma Sipilä 1992, 17)

Asiantuntijapalveluiden tarve ei välttämättä ole edes asiakkaan tiedossa. Asiantuntijan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalleen sen tarvitsema palvelu, eikä asiakas ymmärrä sitä välttämättä edes halunneensa. Asiantuntijan on pystyttävä säästämään asiakas tulevaisuuden ongelmilta asiantuntemuksellaan. (Jorma Sipilä 1992, 19)

Asiantuntijapalvelut ovat työtä, jota tehdään toisen puolesta. Ne ovat vaativia palveluja, joita henkilö ei osaa tai voi tehdä itse. Palvelut vaativat usein pitkää koulutusta sekä laajaa kokemusta ja voimallista paneutumista ongelmaan. (Jorma Sipilä 1992, 20) Asiantuntijapalveluilla myydään tietoa, osaamista, tunteita sekä ratkotaan monimutkaisia ongelmia ja kehitetään uutta. (Jorma Sipilä 1998, 12)

Asiantuntijuus on suhteellista, asiantuntija osaa asiansa paremmin kuin asiakas, mutta voi samaan aikaan olla apulainen toiselle asiantuntijalle. Johtajat usein motivoivat työntekijöitään ke-



humalla heidän asiantuntemusta ja osaamista, tehtävästä riippumatta. Uusilla aloilla asiantuntijuuden saavuttamiseen riittää lyhyt työura, mutta perinteisillä aloilla tähän voi mennä 10-20 vuottakin. (Sipilä 1998, 13)

#### 4.1 Palvelut ja asiakkaat

Asiantuntija asiakaspalvelijana on ammattitaitoinen, jolla on riittävästi aikaa ja hyvät palvelutuotteet (Jorma Sipilä 1992, 232). Asiakassuhteiden luominen on usein kallista ja hidasta, sen vuoksi usein käytetään erilaisia markkinointistrategioita ja päädytään pitkiin asiakassuhteisiin. Asiakassuhteiden syvyyttä ja laajuutta analysoidaan kussakin yrityksessä sisäisesti, siihen ei ole mitään yleispätevää käsitteistöä. Asiakassuhteissa on hyvä edetä usein asteittain. Erilaisia portasmalleja suhteen kehittymiseen on olemassa. (Sipilä 1998, 36- 37)

Toimeksiantojen ja projektien hoitaminen on asiantuntijatyön perusluonne. Kustannukset ja palvelunlaatu voi johtaa seuraavan toimeksiannon myyntiin. Onnistunut projektitoiminta on yksi asiantuntijapalveluiden perusta. (Sipilä 1992, 197)

Asiakasyrityksen johdolla voi olla haluja asiantuntijapalveluiden käyttöön, mutta alemmalla johdolla tai työntekijöillä ei ole tähän intressejä. Asiakkaan onkin hyvä selvittää omassa organisaatiossaan palveluiden käyttö ja siitä saatava hyöty, samalla tavalla kuin teollisuuspalveluita-kin tarjottaessa (Ojasalo Katri ja Jukka 2008, 117). Toisaalta kontaktihenkilöiden mahdollisuus päättää palveluiden räätälöinnistä voi olla alhainen, ja kontaktihenkilö on tällöin vain yhteyshenkilön roolissa. Harkinta palvelusisällöstä voi olla esimiehellä. (Ojasalo Katri ja Jukka 2008, 60).

Ojasalot esittelevät kirjassaan erilaisia palvelustrategioita. Poimin kirjasta suunnitteluun liittyvät palvelustrategiat. Palvelustrategiat voivat olla tuotteen luotettavuuden kasvattamiseen, rinnakkaisvalmistukseen tai esimerkiksi modulaarisuuteen liittyviä. Ensimmäisten ostettavien asiantuntijapalveluiden joukossa on usein tuotteen luotettavuuteen liittyvät palvelut. Tuotteen luotettavuuden parantamisella saadaan säästettyä asiakkaalle koituvia kustannuksia. Rinnakkaisvalmistuksella pyritään varmistamaan tuotteiden varaosien saatavuutta. Kriittisille laitteen osille pidetään tarjolla useampia vaihtoehtoja. Tuotteen muuttuvia kustannuksia vä-

hennetään modulaaristen tuotteiden suunnittelulla. Modulaarisuudella tuotteesta saadaan esimerkiksi loppuasiakkaalle helpommin korjattava. Asiakas voi itse vaihtaa korjattavan kokonaisuuden. Modulaarisuus helpottaa usein vaihtokelpoisuutta, myös eri tuotteiden osien välillä. (Ojasalo Katri ja Jukka 2008, 66)

Poimin Etteplan Oy:n aineistosta Etteplanin palvelustrategioihin liittyviä osatekijöitä. Suunnittelu ja tuotekehitysympäristössä asiantuntijapalveluiden yhtenä osana on pyrkimys auttaa asiakasta oman toiminnan laadun, tehokkuuden ja kustannusten arvioinnissa. Samassa yhteydessä autetaan asiakasta ydintehtävän määrittämisessä ja tuetaan organisaation työpanoksen keskittämistä ydintehtävään. Kun asiakas voi kohdentaa osaamistaan ydintehtäviin, erikoistumiseen ja kehittymiseen jää enemmän aikaa ja resursseja. Asiantuntijapalveluiden käyttämisen etuihin voidaan lukea myös tuki liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Palveluiden tehokkaan käytön päämääränä on suoraviivaistaa prosesseja. Organisaatioista on tunnistettava alhaisen lisäarvon työt ja ne on pyrittävä uudelleenorganisomaan. Yksi ulkoistettava toiminto voi olla hallintotyön ulkoistaminen ja sitä kautta resurssien kohdentaminen hallintotyöstä lisäarvoa tuottavaan työhön. (Etteplan 2015)

#### 4.2 Asiakassuhteen kehittäminen

Asiakassuhteiden hoitaminen ja johtaminen on määrätietoista kehitystyötä, ohjausta ja seurantaa. Jotta tavoiteltu visio toteutuisi, asiakasyhteistyön ja prosessien pitää olla kunnossa. Yksi näiden toiminnan menestystekijä on henkilöstön sitoutuminen yhteiseen ajatustapaan. Asiakassuhteita tutkitaan usein palautejärjestelmien avulla. Hyvä palautejärjestelmä antaa asiakkaalle kuvan, että siitä välitetään. Jos palautetta ei oteta vastaan, suurin osa asiakkaista jättää toisen ostokerran tekemättä. Sekä positiivista, että negatiivista palautetta on viisasta koota järjestelmäisesti. Positiivisella palautteella saadaan aikaan hyvä työskentelyilmapiiri ja työyhteisö saadaan ponnistamaan vieläkin parempiin tuloksiin. Keskeinen osa toiminnan kehittämistä on säännöllinen asiakaspalautteiden käsittely yhteisissä palaverissa. Yhteisissä palaverissa voidaan etsiä yhteistä näkemystä mitkä ovat keskeisiä asiakuuteen liittyviä tekijöitä markkinat huomioon ottaen. (Jylhä ja Viitala 2014, 87- 90)

Asiakassuhteita hallitaan elinkaariajattelun avulla. Ajattelun keskeinen tavoite on asiakassuhteen jatkuminen, syventäminen ja kehittäminen. Uusintaosto on merkki asiakkaan tyytyväisyyteen aiempaa tuotosta kohtaan. Tyytyväisyyden ja jatkuvuuden suhde on muuttumassa. Enää ei riitä, että asiakas on tyytyväinen, vaan tyytyväinenkin asiakas saattaa vaihtaa yhteistyökumppania paremman tarjouksen saadessaan. Tavoitteena on saavuttaa erittäin suuri tyytyväisyys. Asiakassuhde kehittyy yksittäisissä asiakassuhteissa erilaisista vuorovaikutustilanteista ja asiakaskohtaamisista. Suorat kontaktit osapuolten välillä auttavat kehittämään suhdetta. Näitä voivat olla esimerkiksi toimitilat, henkilöstö, internetsivut, sähköpostit, lehti- ilmoitukset ja jake- luorganisaation jäsenet. Asiakkaiden yksilöllisyyden ja vaativuuden vuoksi asiakassuhteiden johtamisesta on tullut entistä haastavampaa. (Jylhä ja Viitala 2014, 90)

Asiakassuhteita tarkastellaan usein asiakuuden syvyytasojen ja suhteiden muutosten avulla. Asiakassuhteet voivat olla ennalta tiedettyjä yksittäisiä tapauksia. Yksittäisistä tapauksista voi kuitenkin muodostua tapahtumien ketju eli jatkumo. Suurempi asiakassuhteiden kokonaisuus on projekti (asiakkuusprojekti). Asiakassuhteen kehittymistä kuvataan usein kehitysportaina tai -polkuna. Mallin avulla voidaan myös ymmärtää millaisia asiakkaita yrityksellä on. Malli perustuu yrityksen määrittämiin kohdemarkkinoihin ja asiakasprofiileihin. Asiakassuhteen pituudella on useissa yrityksissä ratkaiseva merkitys. Uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin pitkän asiakassuhteen ylläpitäminen. Pitkä asiakkuus luo yrityksen toiminnalle varmuutta. Liiketoiminnan ydin muodostuu vakio-, kanta-, avain-, tai kumppanuusasiakkaista. Avainasiakas suhde voi kehittyä kumppanuudeksi. Kumppanuusasiakkaat voi erottaa avainasiakkaista vieläkin tiiviimpi ja vuorovaikutteisempi yhteistyö. (Jylhä ja Viitala 2014, 90- 92)

Teknologian Kehittämiskeskus, Tekes, on tutkinut kumppanuutta ja strategista kumppanuutta. Usein kumppanuus rinnastetaan verkostoitumiseen. Kuitenkin verkostoituminen voidaan kokea eri toimijoiden yhteistyöksi, ja puolestaan strateginen kumppanuus on huomattavasti luottamuksellisempi ja syvempi suhde. Tekes on määritellyt vuonna 2012 strategisen kumppanuuden seuraavasti: ”*Strateginen kumppanuus on kahden tai useamman yrityksen välinen toimintamalli, jossa osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä, molempia hyödyttäviä toimenpiteitä ja investointeja yhteistyösuhteessa, jonka kustannukset, hyödyt, riskit ja haitat jaetaan osapuolten kesken. Kumppanuudet ovat luonteeltaan strategisia, koska ne koskettavat yritysten keskeisiä tutkimus ja kehitys-, tuotanto- tai markkinointitoimintoja ja niillä on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan uudistumisen ja kilpailukyyn kannalta.*” (Tekes 2013, 13)

Tekes tarkentaa uudemmassa tutkimuksessa (2013) edellä esitettyä määritelmää. 2012 tutkimuksen strategisen kumppanuuden lähtökohtana oli, etteivät kumppanuuden osapuolet kyenneet yksin saavuttamaan sellaisia tavoitteita joiden saavuttaminen yhdessä kumppanin kanssa on mahdollista. Kumppanuus voi kuitenkin tuoda nopeutta sellaisten tavoitteiden saavuttamiseen, joihin jompikumpi osapuoli olisi päässyt yksinkin. Kumppanuus voi luoda ympärilleen myös uutta esimerkiksi uusia markkina-alueita tai uutta liiketoimintaa. Kumppanuuden avulla voidaan myös jakaa riskejä ja näin ollen syvä yhteistyö antaa uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa matalammalla riskillä. Kumppanuuden ydinasioita on esitetty kuvassa 2. Kuva on muunnelma Tekesin julkaisemasta kuvasta. (Tekes 2013, 13- 14)



Kuva 2. Kumppanuuden ydinasioita

Termillä yhteiset strategiset päätökset (kuva 2), tarkoitetaan kumppanuussuhteessa olevien yritysten johdon yhteisellä panostuksella suhteen syventämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Luottamus ja yhteistyö rakentuvat avainhenkilöiden avoimuuteen ja kykyyn viestiä tavoitteista ja perusteista. (Tekes 2013, 14)

### 4.3 Uusien palveluiden kehittäminen

Ojasalot käsittelevät ”Kehitä teollisuuspalveluja” -kirjassa, yleisellä tasolla teollisuuspalveluiden kehittämistä, eivät niinkään asiantuntijapalveluiden näkökulmasta. Tähän tutkimukseen kirjan sisällöstä voi kuitenkin soveltaa osiota, joka käsittelee uusien palveluiden kehittämistä.

Palveluiden tuottavuuden mittaaminen voi olla vaikeaa. Väärillä mittareilla saatu tulos voi johtaa toimintaa väärään suuntaan tai alentaa asiakkaan laatukokemusta karkottaen asiakkaat. Jos palveluilla tuotetaan konkreettista tuotosta, asiakkaan osallistumista palveluprosessiin pitää johtaa yhtä hyvin kuin omia työntekijöitä. Tuottavuuden parantamista asiakkaan osallistumisella palveluprosessiin voidaan tukea seuraavilla keinoilla:

- Asiakas koulutetaan toimimaan omassa roolissaan.
- Kommunikaatiota asiakkaan kanssa parannetaan. Tämä saattaa olla merkittävä haaste johtajalle, joka on aikaisemmin toiminut tavaratuotannon parissa, jossa suora kommunikatio asiakkaiden kanssa on vähäisempää.
- Asiakasta motivoidaan parempaan tulokseen palkitsemisen-, tunnustuksen- tai rahan avulla. Motivointi voi tapahtua myös selittämällä mitä hyötyä on tehokkaammasta palveluntuottamisesta. Asiakas on saatava myös luottamaan palvelun toimimisessa ongelman poistoon. (Ojasalo Katri ja Jukka 2008, 115-116)

Edellä esitettyjä toimenpiteitä voidaan käyttää hyödyksi asiantuntijapalveluita kehitettäessä, katsomalla asiaa toisella tavalla.

- Asiantuntijapalveluiden tarjoaja perehtyy ja hänet perehdytetään riittävällä tavalla asiakkaan prosesseihin.
- Vuorovaikutteisuutta kehitetään ja läpinäkyvyyttä lisätään.
- Luodaan luottamusta sekä parannetaan motivaatiota tuloksien läpikäynnillä ja palveluntarjoajan tehtäviä syventämällä.

Ojasalot käyvät kirjassaan (s. 116- 117) läpi palvelujen kehittämisen haasteita, vertaillen niitä aineellisten asioiden kehittämiseen. Voidaan olettaa, että haasteet ovat samankaltaisia myös

asiantuntijapalveluita kehitettäessä. Haasteet tulevat usein kehittämisprosessin erilaisuudesta aineellisen kehitysprosessin verrattuna. Alla on listattu eroavaisuuksia palveluiden kehittämisen ja tavaroiden kehittämisen välillä:

- Palvelujen kehittäminen ei ole systemaattista vaan on ”ad hoc”- tyyppistä.
- Palveluiden kehittämisprosessi on lyhyt.
- Palveluiden kehittäminen ei välttämättä etene tarkastuspisteiden ja prosessien mukaisesti.
- Kehittämisprosessi on vähäriskinen tai riskitön.
- Pääoman tarve on vähäisempi, vaikkakin sitoutuneiden resurssien arvottaminen jää usein huomiotta.
- Kehittämisprosessi voi olla onnistumatta, jos ei ole riittävän aktiivista ja innostunutta prosessin läpi viejää. Kehittämisprosessi ei välttämättä nojaa prosessiin tai taloudellisiin seikkoihin. (Ojasalo Katri ja Jukka 2008, 116- 117)

Asiantuntijapalveluiden kehittäminen ja markkinointi voi organisaatiossa olla ongelmallista, koska itse työntekijät eivät osaa jaotella omaa työtänsä osiin tai sellaisiin kokonaisuuksiin, joita voisi tukea palveluilla. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö kokevat oman työnsä abstraktisuuden ongelmaksi. (Sipilä 1992, 108)

Tehtävät pitäisi voida konkretisoida ja aineellistaa, jolloin niille olisi helpompi kohdentaa palveluita. Konkretisoinnilla voidaan saada asiakas tunnistamaan jokin palvelutarve tai mahdollisuus. Tuotteita valmistavat yritykset pyrkivät lisäämään tuotteisiinsa asiakasarvoja. Palveluntarjoajat pyrkivät päivittäisesti tunnistamaan ja ottamaan tällaisia arvoja pois. Palveluita ja palvelutarvetta voidaan avata erilaisilla keinoilla. (Sipilä 1992, s.108-109)

- Tuotteet ja osaaminen
  - Tuoteportfolion esittely
  - Resurssien ja osaamisen esittely

- Työtilojen, prosessien ja järjestelmien esittely
- Referenssit
  - Sopimusten ja projektien esittely
  - Referenssiasiakkaiden esittely, asiakas kommentein
  - Perusteelliset osioitettut tarjoukset
  - Artikkelit ja julkaisut
  - Patentit ja tavaramerkit
  - Asiakkaiden tai alan kilpailuissa menestyminen
  - Auktorisointi
  - Jäsenyydet virallisissa komiteoissa ja muissa elimissä
  - Hinta, hintalistat, laskut
- Työskentelykulttuuri
  - Työntekokulttuuri ja ilmapiiri
  - Henkilöstön pukeutuminen ja ammattimaisuus
  - Yrityskuva, ”imago”
  - Sisu ja yrittäminen

## 5 OSAAMINEN JA PROSESSIT

### 5.1 Osaaminen ja ydinosaaminen

Edellisissä kappaleissa käytiin läpi osaamiseen liittyviä asioita ja asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä. Osaaminen voi olla yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssia (Ojala 2008, 50 ). Tässä kappaleessa avataan osaamisen, kyvykkyyden ja asiantuntijuuden kytköksiä.

Yksilötason osaamisesta puhutaan usein monilla eri käsitteillä. Ojalan mukaan joissakin väitöskirjoissa osaaminen ja kompetenssi mielletään yhdeksi ja samaksi käsitteeksi. Lukemisen, opiskelun ja tekemisen kautta hankitut tiedot, taidot ja kokemukset ovat yksilön osaamisen perusasioita. Näiden perusasioiden lisäksi yksilön osaaminen koostuu verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Verkostot ja kontaktit voivat olla esimerkiksi yhteyksiä muihin osajiin. Nykyisin asiantuntijuuskin on enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten perusasiat painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. (Ojala 2008, 50- 51).

Toisenlainen lähestyminen löytyy esimerkiksi Viitalan kirjasta, jossa pohdiskellaan termejä käännöksien kautta. Skills- taidot, competencies- pätevyys ja capabilities- kyvykkyys. Kirjassa käännytään kannalle, joka pohjautuu Garavanin ja McGuiren (2001) kantaan, jossa kyvykkyys viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin taitoihin. Vanhastaan suomessa on käytetty sanaa ammattitaito, jota nykyisin kutsutaan kompetenssiksi. Ammattitaito sanaa käytettäessä viitataan pitkälle kehittyneeseen osaamiseen ja taitavaan työskentelyyn. Hyvä ammattitaito on yhdistelmä tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista. Ammatilainen suoriutuu tehtävistään muuttuvissa olosuhteissa ja kantaa vastuun työsuorituksesta ja tuloksesta. (Viitala 2005, 113)

Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön osaamista ja yrityksen sisäiseksi muodostuneiden toimintamallien sekä rakenteiden ”osaamista”. Toimintamallien ja rakenteiden osaamisen yritys pystyy jakamaan organisaation uusille henkilöille prosessien ja toimintamallien kautta. (Viitala ja Jylhä 2014, 295)



Ydinosaamista voi kuvailla monella erilaisella tavalla. Sipilä muun muassa kuvaa ydinosaamisen sipulimallina, jossa ydinosaaminen on sipulin ydintä ja seuraavat osaamisalueet sekä tietokannat ovat seuraavia kerroksia, ja kuoren läheltä löytyvät asiakkaat ja rahoittajat. Ydinosaamisen avulla on voitu luoda kilpailukykyisiä tuotteita markkinoille. Ydinosaamisen voi olla yrityksen organisaation ominaisuuksista koostuvaa osaamispääomaa, joka on jo pitkälle kehittynyttä. Kehittyminen on jo pitkälle edennyt ja siksi osaamisen kehittäminen on jo melko vaikeaa, mutta osaamisen kehittämiseen tulisikin panostaa juuri ydinosaamisen osalle, rekrytointiin ja sisäisen kehityksen avulla. (Sipilä 1996, 40-42)

Tutkijan mielestä selkeämpi ydinosaamisen kuvaus löytyy Ojalan kirjasta. Ydinosaaminen on yksi, selkeimmin kirjallisuudessa kuvattu yrityksen osaamista käsittävä termi. Yrityksen tai organisaation *avainosaamista* on kaikki se osaaminen jota yrityksen toiminta edellyttää. Kaikki osaaminen ei ole kuitenkaan yhtä tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Tietty osaaminen on yritykselle erityisen tärkeää, sitä kutsutaan *strategiseksi- tai kriittiseksi osaamiseksi*. Avainosaamisien ja strategisten osaamisien kombinaatioista rakentuu *ydinosaaminen*. Yksi osaamisalue *tukiosaaminen*, tämä on avainosaamista, jolla tuetaan strategista osaamista ja sen käyttöä. (Ojala 2008, 54)

Ydinosaaminen muodostuu useista strategisista osaamisista. Ydinosaaminen voi koostua teknisestä osaamisesta, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisesta tuntemisesta tai kilpailijoita paremmasta operatiivisesta tehokkuudesta. Ydinosaamisen avulla yritys voi kehittää uusia tuotteita tai hakea kilpailuetua paremmalla omalla markkina-alueella, tai laajentaa markkina-alueitaan. Ydinosaaminen on opittu toimintatapa ja se on aina organisaation osaamista. (Ojala 2008, 55)

Yrityksillä, jotka toimivat samalla toimialalla, on yhteinen perusosaaminen. Tämä perusosaaminen on alalla toimintaedellytys. Ydinosaaminen on tietotaitoa, joka on ratkaisevassa asemassa yrityksen kilpailuedulle sen toimialalla. Ydinosaamisen kehittyminen vie yrityksessä 9-12 vuotta. Ydinosaamista on vaikea kopioida tai siirtää, ja se on yrityksen kehittymisen ydinaluetta. Yrityksen sisällä oleva tieto ja osaaminen on kyettävä yhdistämään tuottavaksi liiketoiminnaksi. Yrityksellä on oltava strategisia prosesseja, joilla osaaminen voidaan siirtää tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin. Yrityksissä on paljon muutakin osaamista kuin ydinosaaminen. Osaamisia voidaan jaotella eri tyypeihin sen mukaan, miten tärkeää osaaminen on yrityksen liiketoiminnalle ja strategisten tavoitteiden täyttymiselle. Apu- ja tukiosaaminen

ovat osaamista, joita voidaan ulkoistaa ilman, että strategiset tavoitteet vaarantuvat. Tulevaisuudessa käänteentekevää osaamista on osaaminen, jonka avulla yritys voi tehdä menestyä kilpailussa ja kasvattaa markkinoita uusilla markkina-avauksilla. (Viitala ja Jylhä 2014, 294- 296)

Strategioiden toteuttamisen edellyttämää osaamista voidaan Jylhän ja Viitalan mukaan kehittää ja johtaa seuraavilla keinoilla:

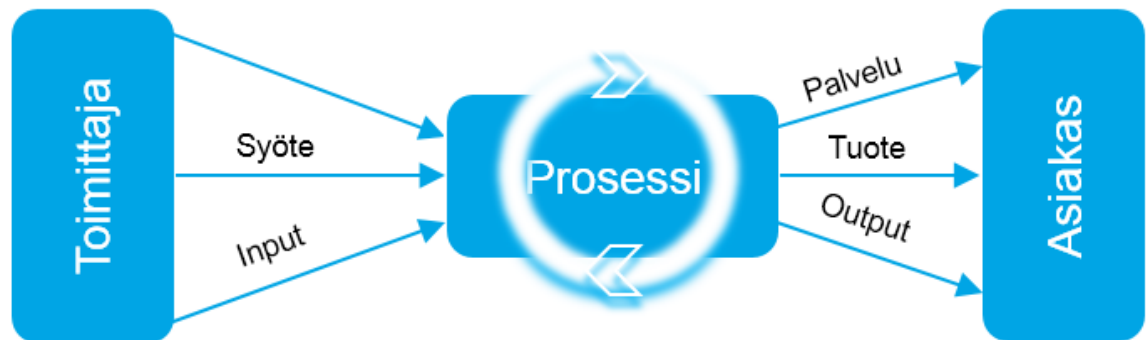
- Yrityksessä olevan osaamisen kehittämisellä
- Yrityskaupoilla, ostetaan jokin strategisesti tärkeä yritys tai sen osa, jolla on tarvittavaa osaamista
- Rekrytoidaan uusia osaajia
- Ostetaan palvelut yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista esimerkiksi alihankkijoilta ja konsulttitoimistoilta
- Sitoutetaan ydinosaamista, yrityksen avainhenkilöille luodaan henkilöstöpolitiikka
- Siirretään tarpeetonta ja vanhentunutta osaamista pois yrityksestä

## 5.2 Prosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit

Prosesseilla kuvataan toiminnon logiikka organisaatiossa. Prosessi on kuva toimintojen sarjasta, joiden avulla yritys saavuttaa halutut tulokset. Prosessikuvausten avulla saadaan organisaatio ymmärtämään toiminnot jotka on kriittisiä tavoitteita saavutettaessa. Kuvausten avulla saadaan kohdennettua myös tehokkuuden mittaaminen oikeaan toimintoon. *”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”*. (Laamanen 2001, 19 ja 37)

Prosessiajattelun periaate on yksinkertainen. Päämääränä on ratkaista palvelut ja tuotteet, joilla asiakkaan tarve saadaan tyydytettyä (output). Ensimmäisenä suunnitellaan toimenpiteet ja tarkistetaan resurssit tätä tarvetta varten, eli luodaan toimintaprosessi. Seuraavaksi selvitetään millaisia tietoja ja materiaaleja tarvitaan lopputuloksen saavuttamiseen (input). Vielä tarvitaan

materiaalien ja tietojen lähde eli toimittaja(t). Toimintoketju on kuvattu kokonaisuudessaan kuvassa 3. Hyvän palvelun perusta on asiakkaalta asiakkaalle imuohjauksella toimiva prosessi. (Laamanen 2001, 20- 22)



Kuva 3. Prosessi on resurssien mahdollistama päämääräakuinen toimenpiteiden sarja.

Yrityksen toiminnan parantamisen ja ohjaamisen rakenteet luodaan prosessien tunnistamisen avulla. Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan toiminnon aloituksen ja lopetuksen määrittämistä. Aloituksen ja lopetuksen välillä tapahtuu siis toimintojen ketju. Mikäli prosessi tunnistetaan väärin tai siihen sisällytetään vääriä toimintoja. Se ei toimi oikein tai johtaa määränpäättä väärään suuntaan. Myöhemmin rajauksen muuttaminen on vaikeaa, tämän vuoksi prosessia kannattaa miettiä tarkkaan. Prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekijänä pitäisi olla asiakas. Esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessi alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy asiakkaan vastaan ottamaan tuotteeseen tai palveluun. Väärin ymmärretyssä prosessissa ensimmäinen vaihe on tilauksen vastaanottaminen ja viimeinen tilauksen lähettäminen. Silloin prosessin ensimmäinen osatekijä jää huomaamatta samoin viimeinen osatekijä, eli asiakas. (Laamanen 2001, 52- 53)

#### Ydinprosessit ja tukiprosessit

Kappaleessa 5.1 kerrottiin osaamisesta ja sen jaotteluista. Prosessien tunnistamisessa keskeisenä osatekijänä ovat resurssit ja niiden tekemät toiminnot (henkilöresurssit, työkalut yms.). Osaamista jaoteltiin sen tärkeyden perusteella esimerkiksi ydinosamiseen ja tukiosamiseen. Samantapaista jaottelua, joka perustuu osaamisen tärkeyteen, löytyy kirjallisuudesta proses-

sienkin osalta. Yleensä prosessit jaotellaan toimintojen perusteella, nyt pohditaan hivenen prosessien tärkeyden mukaista jaottelua, samalla tavalla kuin osaamisen tärkeyden jaottelussakin tehtiin.

Ydinprosessin määrittely vaihtelee hivenen eri kirjoissa. Hannus lähestyy *ydinprosessia* osaamisen perusteella: ydinprosessi on yrityksen prosessi, joka sisältää ydinosaaamista ja erikoisosaaamista (Hannus 1997, 22). Laamanen katsoo asiaa prosessiasiakkaan ja talouden näkökulmasta. Ydinprosessi on prosessi joissa syntyy organisaation jalostusarvo ja jolla on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen (Laamanen 2001, 54). Ydinprosesseja ovat yrityksestä riippuen esimerkiksi markkinointi- ja myyntiprosessit, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen, asiakastuki sekä tuotekehitys. Kirjallisuudessa näitä prosesseja voidaan kutsua myös liiketoimintaprosesseiksi (Laamanen, Tinnilä 2009 122).

Organisaatiot eivät kuitenkaan pysty toimimaan pelkkien asiakkaalle arvoa tuottavien ydinprosessien varassa. Edellytykset luodaan *tukiprosessien* avulla. Strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu, seuranta, osaamisen kehittäminen sekä tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen. Ohjaus- ja johtamisprosessit, jotka sisältävät strategista suunnittelua ja toiminnan suunnittelua, luetaan myös tukiprosesseiksi. (Laamanen, Tinnilä 2009 122).

## 6 TIIMIT JA RYHMÄT

Prosessien mukaisen toiminnan toteuttamiseen tarvitaan usein tiimejä. Tiimit ovatkin organisaatioiden toiminnan kannalta keskeisiä rakennuspalikoita. Tiimien toiminta nousee esille, eteenkin silloin, kun organisaatiossa tapahtuu toiminnallisia muutoksia. (Hannus 1997,63)

### 6.1 Tiimit ja ryhmät

Ryhmä on kahden tai useamman henkilön muodostama joukko, joka kokoontuu yhden tai useamman kerran. Ryhmä neuvottelee asioista ilman rooli- ja vastuujakoa. Varsinaista päämäärää ei ole, tieto ryhmän saavuttamista tuloksista menee eteenpäin jokaisen ryhmäläisen mukana. Yhtenäisyyttä ei ole oikeastaan enempää kuin ryhmälle mahdollisesti muodostettu nimi. (Heikkilä 2002, 16- 17)

Ryhmissä ja perinteisissä organisaatioissa valta ja vastuu ovat ylhäältä päin ohjattua. Esimies määrittelee tavoitteen yksittäisille työntekijöille, vaikka he toimisivatkin ryhmässä. Jokaisella on henkilökohtainen vastuullaan oleva toimenkuva. Tehtävän onnistumistakin arvioidaan henkilökohtaisella tasolla. (Salminen 2013, 24)

Kristiina Heikkilä määrittelee kirjassaan tiimitoimintojen perustaksi yksilöiden toimimisen vuorovaikutteisesti, organisaation tukemana. Tiimin henkilöt ovat kiinteästi vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja heillä on yhteisesti sovittu päämäärä. Jokaisella tiimin jäsenellä on tiimin sisällä rooli, joka määräytyy usein hänen asiantuntijuuden perusteella. Tiimin jäsenet tukevat tehtävillään toisiaan ja näin he pääsevät yhdessä asetettuun päämäärään. Usein tiimin jäsenet tuntevat hyvin toisensa ja toistensa työskentelytavat. Eräiden määritelmien mukaan satunnaisesti kokoontuva toisilleen tuntemattomista henkilöistä koostuva joukko on ryhmä. Kun tiimi toimii tiiviisti yhdessä, osallistuvat henkilöt vaativat toisiltaan parempaa toimintaa ja vastaavasti tukevat toiminnallaan toisiaan. (Heikkilä 2002, 16- 21)

Joidenkin lähteiden mukaan tiimiytyminen lähtee alkuun organisaatioiden rakennemuutoksesta. Kehittyminen kohti matalampia organisaatioita on kestänyt jo pidemmän aikaa (Skyttä 2005, 12)

Tiimin sisällä voi olla sääntöjä esimerkiksi toimintatavoista ja tiedotuksesta. Jos säännöt ovat tiimin jäsenten mielestä riittämättömät tai ne eivät palvele tiimin toimintaa, henkilöiden yhteisellä toiminnalla muutetaan sääntöjä tiimin parhaaksi katsomalla tavalla. Tiimin sisälle kehittyikin tietynlaisia prosesseja. (Heikkilä 2002, 16- 21)

Raportointi esimiehelle on tiimeissä kaksijakoista. Jokaisella tiimin jäsenellä voi olla oma yksilöity vastuu, mutta tiimitoiminnassa suurin painoarvo on tiimin yhteisellä vastuulla. Tehtävien onnistumista arvioidaan tiiminä kokonaisuudessaan ja kukaan jäsen ei voi sanoutua irti tiimin vastuista tai vyöryttää vastuuta muille. (Salminen 2013, 24)

Tiimit voidaan jakaa eri tyyppeihin muun muassa niiden resurssien, koon ja toimintatapojen perusteella. Erilaisille tarkoituksille voidaan nimetä eri tiimityyppejä. (Heikkilä 2002, 27)

### **Dynaaminen tiimi**

Dynaaminen tiimi haluaa saavuttaa päämäärän hyväksikäyttäen jäsenten vahvuuksia. Kaikki toiminta tähtää halutun päämäärän saavuttamiseen. Dynaamisen tiimin jäsenet korjaavat toistensa toimintaa ja luottavat siihen, että saavat toisiltaan apua. Tiimin jäsenet tukevat ja motivoivat toisiaan ja sen toiminta onkin hyvin organisoitua. Kun tiimi kehittää omaa toimintaansa, se on omiaan ottamaan uusia haasteellisempia tehtäviä. (Heikkilä 2002, 22- 23)

### **Verkkotiimi**

Verkkotiimi voi koostua asiantuntijoista ja johtajista, jotka työskentelevät samassa tai eri organisaatiossa. Tiimissä olevilla henkilöillä on usein sama auktoriteettinen asema omassa organisaatiossaan. Yleisesti jäsenet kommunikoivat yli yritys- ja organisaatio rajojen. Tällaisia tiimejä voidaan perustaa esimerkiksi kehityshankkeiden piiriin, hankkeella voi olla jokin vetäjä tai yhteinen rahoittaja. (Heikkilä 2002, 27- 28)

### **Iskutiimi**

Iskutiimit kasataan nopeasti yhtä tai useampaa lyhytaikaista tehtävää varten. Tällaisia voi olla jollekin ongelma alueelle lähetetyt ”piristysjoukot”. Esimerkiksi johto voi lähettää toiminnanparannus-tiimin oman yhtiön sisällä toimivaan yksikköön. (Heikkilä 2002, 28)

## Cat- tiimi

Cat- tiimit ovat asiantuntijatiimejä ja heillä on myös valtaa panna ratkaisut käytäntöön. Cat- tiimit saavat tehtäviä esimerkiksi johonkin asiaan paneutuneilta työryhmiltä. Tiimin jäsenet saattavat toimia samanaikaisesti usean Cat- tiimin jäsenenä. (Heikkilä 2002, 28)

## Huipputiimi

Salmisen kirjassa on samat tiiminkehitysvaiheet kuin Heikkilällä. Salmisen kirjassa käsitellään lisäksi huipputiimiä. Kaikista tiimeistä ei kehity koskaan huipputiimejä. Huipputiimeille tunnusomaista on niiden toiminta sisäisesti ja ulkoisesti toimintaympäristönsä kanssa. Tiimi on itseohjautuva, käytännöllinen ja tuottavuus on huippuluokkaa. Huipputiimin työtavat ovat hioutuneet erinomaiselle tasolle ja turhia toimintoja ei ole. Turhia ristiriitoja työntekijöiden välille ei enää synny vaan mielipiteet pystytään ratkaisemaan ammattimaisesti, joka auttaa tekemään päätöksiä kattavampaan informaatioon perustuen. Tiimi korjaa toimintaansa ja on aktiivinen. (Salminen 2013, 76)

## 6.2 Ryhmästä tiimiin, kehitysvaiheet ja erot

Heikkilä jakaa kirjassaan tiiminkehityskaaren neljään vaiheeseen. Tiimien ja ryhmien kehittymistä voidaan kuvata samoilla vaiheilla, vaikka niiden toiminta onkin erilaista. Vaiheiden kesto ryhmässä voi olla huomattavan lyhyt verrattuna tiimityöskentelyyn. Jotta tiimi voisi saavuttaa tulokset tehokkaasti, sen on käytävä läpi neljä kehitysvaihetta. Kehitysvaiheita ovat: Muotoutuminen, myrsky eli kuohuntavaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe.

- Muodostumisvaiheessa tiiminjäsenet esitellään toisilleen ja he tutustuvat toisiinsa. Samalla jaetaan tehtävät.
- Kuohuntavaiheessa toisten tuntemus lisääntyy ja tehtävä jako syvenee. Opetellaan tuntemaan toisten tapa toimia ja tutustutaan syvällisemmin. Tähän vaiheeseen kuluu aikaa vähemmän, jos tiimin jäsenet ovat entuudestaan tuttuja toisilleen.
- Sopimisvaiheessa jäsenet ovat sisäistäneet roolinsa tiimissä. Sisäiset säännöt ja toimintatavat sovitaan.

- Suoritusvaiheessa tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja saavat tukea toisiltaan yhdessä sovituissa prosesseissa.

Tiimin tehokkuus lisääntyy mentäessä kehitysvaiheissa eteenpäin. Jos tiimi toimii heikosti, se voi jäädä jumiin johonkin kehitysvaiheeseen tai taantuu vaiheissa alaspäin. Taantuma voi aiheutua pienistäkin asioista, esimerkiksi tiedotuksen puutteesta. (Heikkilä 2002, 275- 290)

Salminen esittää kirjassaan erilaisen jaon tiimin kehittymiseen. Itsenäistymisvaiheessa esimies antaa osan vastuustaan työntekijöille. Tämä aloitustapa on yleistä asiantuntijaorganisaatioissa. Näissä esimiesten voi olla vaikea ohjata ja valvoa alaistensa töitä. Asiantuntia tiimit voivat koostua erilaisista osaamisalueista, eikä tiimin vetäjältä edellytetä kaikkien osa-alueiden asiantuntemusta. (Salminen 2013, 25)

Toiminnan edetessä varsinainen tiimiytyminen alkaa, kun keskinäinen riippuvuus kasvaa ja yhteistyön tarve lisääntyy. Tiimin johtaminen muuttuu tiimille tyypilliseen suuntaan. Esimiehen tehtävät muuttuvat perinteisistä esimiestehtävistä tiimin ohjauksen suuntaan. Vastuujaon muutokset muuttuvat myös kehityksen edetessä. (Salminen 2013, 26)

Tiimi voi myös kehittyä ryhmästä ja kehityksen eräänlaisina mittareina voidaankin käyttää yhtenäisyyttä ja säännöllisyyttä. Aluksi ryhmä toimii verrattain tehokkaasti, mutta ennen kuin se alkaa kehittymään tiimiksi, sen suoritustaso laskee hivenen ja tiimiytyminen alkaa. Ensin kehittyy näennäistiimi, jolla ei ole päätösvaltaa ja vastuuta. Tiimin yhtenäisyys kehittyy edellä kuvatuilla vaiheilla ja siitä muodostuukin potentiaalinen tiimi. Normaali tiimityön taso on todellisen tiimin vaihe. Tämän jälkeen tulee vielä eräänlainen uusi organisaatiomalli kehittynyt tiimi, jonka toimii vuodesta toiseen omalla yhteisvastuullisella tavalla organisaatorajojen yli. (Lampimäki 2013)

Tiimi koostuu ammattitaitoisista työntekijöistä, joilla voi olla täydelliset valtuudet omalla vastualueellaan. Tiimin vetovastuussa oleva nauttii esimiehensä luottamusta ja näin ollen tiimin tehtävien raportointi on hajanaisempaa kuin perinteisissä pyramidi tai linjaorganisaatioissa. (Skyttä 2005, 15)



Edellisissä kappaleissa on käsitelty ryhmien ja tiimien eroavaisuuksia. Eroavaisuudet on havaittavissa taulukossa 1.

Taulukko1. Ryhmän ja tiimin erot

<b>Ryhmä</b>	<b>Tiimi</b>
Sattumanvarainen joukko henkilöitä	Henkilöillä on sovitut roolit
Ei yhtenäisyyttä ja sääntöjä	Sisäiset säännöt
Kokoontuu epäsäännöllisesti tai vain kerran	Kokoontuu sovitusti ja vaaditaan osallistumista
Ei tiedotusta	Tiedotuksen toimittava
Yksilövastuu	Tiimivastuu

### 6.3 Uuden tiimin perustaminen

Ensimmäisen tiimin perustaminen muuttaa yrityksen toimintakulttuuria. Työntekijöiden arvo-maailmassa tapahtuu muutoksia, vastuiden ja valtuuksien muuttuessa. Kaikkien toimintojen muuttaminen tiimitoiminnoiksi on usein riskialtista kerralla tapahtuvista muutoksista johtuen. Johdon motivaatio on suuressa osassa tiimien perustamisvaiheessa ja hyvällä tiedon kululla päästään hyviin lopputuloksiin. (Skyttä 2005, 155)

Henkilöstön on oltava valmis tiimityöskentelyyn. Työntekijä voi kokea oman vaikutusvallan pienentyvän tiimien mukaantulon myötä. Henkilöstöllä on oltava riittävät taidot ja organisaation on kyettävä tukemaan tiimejä varsinkin perustamisvaiheessa. Tiimivalmennuksellakin voidaan tukea kehittymistä taitaviksi tiimin jäseniksi. (Salminen 2013, 45-46)

Kun päätös tiimin perustamisesta on tehty, alkaa prosessi, jolla tiimi saadaan aikaan. Perustamisprosessin lähtökohdat voivat vaihdella, mutta prosessi noudattelee kuitenkin perusperiaatteita ja risteyskohtia. Päätös tiimin perustamisesta on voinut hautua organisaatiossa pitkään tai se voi olla nopeakin päätös toimimattomien toimintojen muuttamiseen. Lähtökohdista riippumatta johdon sitoutuminen on tärkeää prosessisuunnitelman ohella. (Skyttä 2005, 154)

Ongelmia voi tulla, jos tiimin perustamisen lähtökohdat ovat väärät. Tiimejä voidaan perustaa vääristä syistä. Väärinä perusteina käytetään usein työvoiman vähentämisen tarvetta. Ryhmistä voidaan tehdä tiimejä ilman vastuujakoa. Jos vastuuta ei ole, jaettu tiimin työskentely ei etene tiimitasolle, vaan pysyy ryhmätoimintana. Tiimien perustamista ei kannata kokeilla ilman suunnittelua. Suunnittelemattomasta tiimityöskentelystä muodostuu väärä kuva, sekä henkilöstöä tai tiimi perustetaan kokeilumielessä ilman suunnittelua. (Skyttä 2005, 154- 155) ,(Salminen 2013, 40-41)

Prosessit vaihtelevat hivenen johtuen muutoksen luonteesta. Tiimien perustamiseen tarvitaan riittävä ymmärrys prosessimaisesta kehittämisestä. Yleensä tällainen järjestelmällinen kehitystyö hallitaan suomalaisessa yrityskulttuurissa. Tavoitteina ovat usein matalamman organisaation rakenteet, joustavammat toimintatavat ja työskentelytapojen itseohjautuvuus. Prosessi ei ole välttämättä suoraviivainen. Taka-askeleita ja muutoksia voi aina välillä tulla, mutta hyvällä suunnittelulla ja sitoutumisella prosessia autetaan eteenpäin. (Skyttä 2005, 156)

Tiimin perustamisprosessin suunnittelussa huomioon otettavia asioita:

- Tiimin toiminnantavoitteet, päämäärät voivat tarkentua prosessin edetessä.
- Nykytilan kuvauksella saadaan tietoon missä vaiheessa prosessi on menossa.
- Tiimin perustamisorganisaatio koostuu usein muistakin kuin tiimiin kuuluvista henkilöistä.
- Etenemismittareiden käyttäminen ja rakentaminen prosessin ajaksi, sekä näiden perusteella tehtävien johtopäätöksien hallinta.

## 7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA HAASTATTELUT

### 7.1 Kvantitatiivinen- ja kvalitatiivinen tutkimus

Luonnontiede on pohjustanut pitkälti arkikäsitteen tieteellisestä tutkimuksesta. Klassillisen koeasetelman jäljitelmäksi tai sovellukseksi ymmärretään usein lomaketutkimuksen malli. Lomaketutkimuksen malli, niin sanottu Survey- analyysi (Rosenberg 1968), on haastattelun tai tilastollisen kyselyn kvantitatiivinen analyysi. Sosiaalitieteen tutkimus mielletään yleisesti lomaketutkimukseksi. (Alasuutari 2011, 31)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa (määrällinen tutkimus) käytetään lukuja ja niiden välisiä systemaattisia ja tilastollisia yhteyksiä. Tämä saadaan aikaan, kun aineisto jaotellaan jonkinlaiseen matemaattiseen taulukkomuotoon, eli kullekin tutkimus yksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Muuttujat ja ei aina ole numeroita vaan ne voi olla kirjain symboleitakin. Perinteisessä tutkimusasettelussa, kokeessa riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujan, esimerkiksi tutkittaessa soran vaikutusta liukkauteen. Riippumaton muuttuja olisi sora riippuva muuttuja liukkaus. (Alasuutari 2011, 34)

Kvalitatiivinen tutkimus (laadullinen tutkimus) ajatellaan usein toiseksi sosiaalitutkimuksen metodiksi. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole niin tunnettu kuin kvantitatiivinen. Kahtia jako ei ole kuitenkaan näin selkeä, vaikka yliopistoissa nämä on jaoteltu omiksi kursseiksi. Kahtia jako olisi selkeää mutta jäsenitys vastaa kuitenkin huonosti todellisuutta. Tutkijat pohjaavat tuloksensa usein havaintoaineistonsa, eikä mieltymyksiin ja omiin arvolähtökohtiinsa. Tutkimus aineiston analysoinnissa käytetäänkin usein molempia metodeja. (Alasuutari 2011, 31- 32)

Kahtiajako ei ole edellä mainituilta osin mahdollista, mutta jako voidaan tehdä kahteen tutkimuksen tekemistä tulkitsevaan ideaalimalliin, ylhäältä luonnontieteen koeasetelmaan ja arvoituksen ratkaisemiseen. Luonnontieteellinen malli pohjautuu matemaattisien mallien ja tilastotieteiden pohjalta kehitettyyn sosiaalitieteiden sovellutukseen. Arvoitusten ratkaiseminen on monille tuttua. Niissä on useita johtolankoja joiden mukaan voidaan tehdä erilaisia päätelmiä. Jos arvoituksessa niitä on vähän, sen ratkaiseminen tulee vaikeaksi. Kun johtolankoja taas saadaan lisää, ratkaisujen joukko alkaa pienentyä. (Alasuutari 2011, 32- 33)

Joissakin tutkimuksissa ei noudateta mitään lomaketutkimuksille tyypillisiä normeja tai vain pientä osaa näistä. Nämä ovat kirjava joukko tutkimusotteita ja menetelmällisiä ratkaisuja ilman, että lomaketutkimuksen säännöstöä olisi noudatettu. Tällainen tutkimuksen laatua heikentävä seikka tulee eteen tuloksien käsittelyssä. Aineiston rakennetta on muokattu kyselyä vastaavaan muotoon ja analyysissä on käytetty pelkästään tilastollista analyysia. Kvantitatiivista analyysia voi käyttää argumentointiin laadullisessa tutkimuksessa, kun vain määrät tilastollisten yhteyksien tekemiseen on riittävät (Alasuutari 2011, 203). Laadullisessa tutkimuksessa tilastollisen analyysin rinnalla tulee käyttää alkuperäisaineistosta peräisin olevia viittauksia. Näiden pohjalta muodostetaan johtolankoja arvoituksen ratkaisemiseen. (Alasuutari 2011, 33)

Kvalitatiivisen aineiston tekee monimuotoiseksi ympäristöstä tehdyt havainnot. Havainnoiksi voidaan lukea haastattelijan tekemät havainnot haastateltavasta ja haastattelun vastauksiin vaikuttaneista muuttujista, esimerkiksi ajankohdasta. Tutkijan on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten vastaukset annetaan, onko epäröintiä tai vaillinaisia lauseita. Nämä asiat on hyvä dokumentoida tutkimusta tehtäessä, jotta näistä tiedoista olisi mahdollisimman paljon tallessa tutkimustuloksia tarkastellessa. (Alasuutari 2011, 84-85).

## 7.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu paneutuu tutkittavan ilmiön ympärille ja siihen tunnistetaan olettavasti tutkimuksen kannalta tärkeitä rakenteita, prosesseja ja osia. Teemahaastattelujen henkilöstö on yleensä jollakin tavalla yhtenäistä, esimerkiksi he voivat kuulua samaan joukkoon tai ovat kokeneet saman tilanteen. Vertailemalla tutkimuksen tavoitetta ja haastateltavia, voidaan laatia haastattelulle runko. Näiden kolmen teemahaastattelulle ominaisen piirteen lisäksi haastateltavien omat kokemukset ja tilanteet analysoidaan ennalta. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47)

Teemahaastattelussa kysymyksien oletusteemat asetetaan ennen tutkimuksen tekemistä. Tämä on teemahaastattelulle ominainen piirre, sillä joissakin muissa haastattelu muodoissa teemat ja ryhmät rakentuvat haastateltavien henkilöiden ominaisuuksien myötä esimerkiksi iän, sukupuolen tai ammatin mukaan. Teemahaastattelulla voidaan toteuttaa kvalitatiivisia- ja kvantitatiivisia tutkimuksia. Tämä jako voidaan tehdä tutkimustuloksia analysoitaessa jos jakaminen on yleensä edes tarpeellista. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 48)

### 7.3 Haastattelun laatu, luotettavuus ja vastausten analysointi

Haastattelun laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Haastattelun laatuun vaikuttavat asiat alkavat jo suunnitteluvaiheessa. Kun haastattelut suunnitellaan ja sille tehdään runko, on alku laadukkaalle haastattelulle. Haastattelijalla on oltava riittävät valmiudet, välineet ja riittävästi aikaa laadukkaaseen haastattelun suorittamiseen. Havaintoja kustakin haastattelusta voidaan koota haastattelupäiväkirjaan, sillä näillä havainnoilla voi olla vaikutusta haastattelun tulokseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 184)

Haastattelun laatua parantaa haastattelun litterointi. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun litteroinnin suorittaa tutkija, joka tekee myös haastattelut. Hän voi ottaa huomioon kaikki haastatteluun liittyvät asiat, esimerkiksi ilmapiirin ja ympäristömuutokset. Litteroinnin laatua voi tarkkailla myös ulkopuolisen litteroijan avulla, vastaamalla eri litterointituloksia toisiinsa. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 185)

Laadun tarkkailulla voidaan todeta, onko haastatteluaineisto luotettavaa. Jos haastatteluiden materiaali on huonoa, esimerkiksi äänitteen laatu on heikkoa ja litterointi on tehty epämääräisesti, nämä seikat heikentävät haastattelun luotettavuutta. Haastattelun laatuun vaikuttavat myös haastattelun reliaabelius ja validius. Reliaabeliuksella tarkoitetaan haastattelun toistamista samalle henkilölle ja vastausten vastaamista toisiinsa. Mikäli olosuhteet haastatteluiden välillä muuttuvat, tätä tutkimustuloksiin vaikuttavaa määritelmää ei tulisi enää käyttää. Tutkimuksen validiuden voi jakaa kahteen osaan: Tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius. Selvittääkö tutkimus mitä sen avulla on tarkoitus selvittää? Tätä tarkoitetaan tutkimusasetelmavalidiudella. Mittausvalidius on oikeastaan tulostenkäsittelyyn liittyvä asia, oikeuttaako haastattelun tulos tekemään haastattelujen pohjalta tehdyt toimenpiteet. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 185-187)

Tutkimuksissa, jotka perustuvat haastatteluaineistoon, erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkijalla on pyrkimys päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Tulosten lukijan pitäisi voida tehdä tekstin mukaan samat päätelmät kuin tutkijan. Mikäli lukija on omaksunut saman näkökulman kuin tutkija. Kvalitatiivinen tutkimus on tulkinnallista, koska lukija tulkitsee tutkijan tulkintoja ja tutkija tulkitsee haastateltavaa. Haastattelutekstiä voidaan tulkita monelta eri kantilta. Tekstistä voidaan hakea eri asioita ja silloin tulkinnatkin voivat olla erilaisia. Haastattelu-

tutkimusta lukevan henkilön on luotettava tutkijan tulkintaan. Tutkimustulosten tulkitsemiin voidaan käyttää useita tulkitsijoita ja tulkinnoista kirjoitetaan tarkka selvitys. Tällä saadaan varmennettua tulkintojen luotettavuutta. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 151- 152)

Teemahaastattelulla kerätty aineisto voidaan purkaa ja analysoida teemoittain (litterointi). Vastaukset jaotellaan tunnisteilla vastauslokeroihin käyttäen tekstinkäsittelyohjelmia tai pariversioille konkreettisia lokeroita. Vastaustunnisteet tulisi kuitenkin liittää vastausten perään. Tämä jaottelu toimii lukemis- ja analyysivaiheen alkuna. Vastaukset eivät ole enää kysymysjärjestyksessä, sisältöä analysoidaan nyt teemoittain, dialogit tulisi kuitenkin säilyttää. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 141- 142)

#### 7.4 Haastatteluun valittava henkilöstö

Tutkimuksen tarkoitus määrittelee haastattelujoukon koon. Haastateltavia pitää olla niin paljon, että tutkimuksen tarkoitus saavutetaan ja tutkimusaineistoon saadaan riittävästi tietoja. Tutkimussuunnitelmassa määritellään kohdejoukkoa, keltä tietoja haetaan ja miksi juuri nämä henkilöt on valittu kohdejoukkoon (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 58).

Survey- analyysissä, johon viitattiin kappaleessa 7.1, valitaan perusjoukkoa edustava otos tai näyte. Otokseen kuuluvilta henkilöiltä kerätään tiedot. Tiedot pyritään keräämään samalla tavalla, jotta ne olisivat standardissa muodossa. Ilmaisua harkinnan varainen näyte käytetään usein kvalitatiivisten tutkimusten yhteydessä, koska näissä pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvemmin kuin kvantitatiivisten tutkimusten tilastoanalyysissä. Jo muutaman hengen haastattelulla voidaan saada merkittävää tietoa. Käytännössä tiedonantajien määrän saattaa rajata käytettävissä olevat rahalliset ja ajalliset resurssit (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85). (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 58- 59)

Haastatteluun suostuttelulla voi olla merkittävää vaikutusta tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kun suostuteltavalle henkilölle kerrotaan taustoja, miksi juuri hänet on valittu kohdejoukkoon, hän saattaa alkaa innostumaan aiheesta ja se korostaa haastateltavan tärkeyttä sekä ainutlaatuisuutta. Ennen suostuttelua haastateltava on saattanut kaihtaa uusia tilanteita. Haastattelijan tehtävä on saada herätettyä haastateltavien kiinnostus ja innostus aiheeseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 85)

Haastattelut tulee pohjustaa hyvin esihaastatteluilla, joilla pyritään ymmärtämään haastateltavia henkilöitä ja niiden kokemuserää. Esihaastattelujen perusteella voidaan laatia haastattelurunko ja sitä testata uudella esihaastattelulla. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 72)

Tavallinen tapa on tehdä haastattelut yhdelle henkilölle kerrallaan. Ryhmähaastattelut ovat kuitenkin yleistymässä, koska niissä saattaa herätä keskustelua aihepiirin ympärille. Asioita saatetaan kommentoida melko spontaanisti ja ne tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, nopeastikin. Ryhmähaastattelua käytetään esimerkiksi markkinatutkimuksissa saamaan pohjaa kyselylomakkeelle. Joskus siis ei olla kiinnostuneita tutkittavien ajatuksista vaan niiden aihepiireistä. Johtajat, vanhukset ja liikuntarajoitteiset ovat usein vastahakoisia ryhmähaastatteluja kohtaan. Valtahierarkiat ja ryhmädynamiikka vaikuttavat siihen, kuka puhuu ja mitä sanotaan, tätäkin voidaan pitää negatiivisena asiana ryhmähaastatteluissa. Ongelmia voi tulla myös äänitteiden tulkinnessa, niistä voi olla vaikea havaita, kuka puhuu. Tähän auttaa haastattelujen videointi. (Hirsjärvi ja Hurme 2010 61 ja 63)

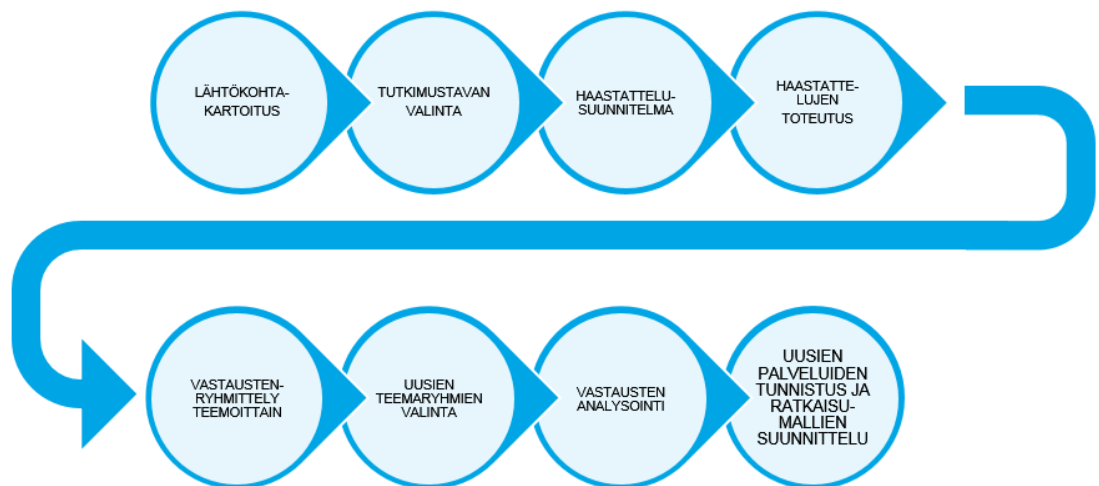
## 8 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

### Tutkimussuunnitelma

Sipilän mukaan (1992) asiantuntijan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalleen sen tarvitsema palvelu, eikä asiakas ymmärrä välttämättä sitä edes halunneensa. Asiantuntijan on pystyttävä säästämään asiakas tulevaisuuden ongelmilta.

Etteplan on teettänyt asiakkaalle perinteisiä lomaketutkimuksia viimeksi vuonna 2012. Lomaketutkimuksella ei ole saatu näkyviin tiedostamattomia palvelutarpeita. Aikaisemmin tehtyjen lomaketutkimuksien vastaajamäärät olivat jääneet pieniksi, vastausprosentti oli alle 20 %. Näistä syistä tutkimustavaksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus.

Tutkimussuunnitelmaan arvioitiin tutkimuksen ulkopuolella kohdeorganisaation henkilöstön työnkuvat. Haastateltavat valittiin työkuvan ja organisaatiollisen sijoittumisen avulla. Tutkimuksen kulku on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Tutkimussuunnitelma täydennettynä toteutuneella tutkimusjärjestyksellä



Haastattelun kysymykset jaettiin teemahaastattelumallin mukaan teemoihin. Palveluihin ja asiakasyhteistyöhön liittyvä haastattelun teema löydettiin viitekehuksesta. Organisaation toimintaan liittyvillä teemalla haettiin vastauksia haastateltavien henkilöiden ydinosoamiseen ja päivittäisiin työtehtäviin. Tulevaisuuskysymyksillä haluttiin saada selville yleistä asiakkaan näkemystä tulevaisuudesta. Niin kuin aikaisemmin tutkimuksessa on todettu, asiakas ei välttämättä tunne palveluntarjoajan palveluita riittävän hyvin. On hyvä löytää palvelut haastateltavien vastausten sisällöstä (piilossa olevat tarpeet). Toisaalta palveluiden tunnistus voi olla useiden palvelujen yhteen liittämistä. Näihin tavoitteisiin ei ehkä saada vastausta pelkästään yksittäisten palvelutarpeeseen liittyvien haastatteluvastausten avulla. Haastatteluvastauksia yhdistämällä nämäkin tarpeet saatetaan tunnistaa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on pohdittu asioita, joita tarvitaan, kun uusia palveluita aletaan kehittämään. Tarvitaan tuntemusta asiakkaan osaamisesta ja nykytilanteesta sekä arvioita tulevaisuudesta. Kysymysalueet on kategorioitu kolmeen teemaan. Näitä ovat: Tarpeiden tunnistus ja kehitys, organisaation kyvykkyys nopeaan toimintaan ja tulevaisuus. Haastattelun teemoihin sisältyi myös tarkempia aliteemoja. Varsinaiset kysymyslomakkeet eivät ole julkista tietoa, joten niitä en tässä työssä voi esitellä. Teemojen kysymyssisältö oli:

- Tarpeiden tunnistus ja kehitys
  - o palveluiden tunnettavuus
  - o ydinosoamisen tunnistaminen
  - o tiimityö
- Organisaation kyvykkyys nopeaan toimintaan
  - o resurssien käyttö
  - o projektikäytännöt
- Tulevaisuus
  - o kumppanuus suhteen parantaminen
  - o toimintaympäristön muutokset
  - o yrityskuva tulevaisuudessa

## 8.1 Haastattelun toteutus ja kysymykset

Teemahaastatteluun kutsuttiin sellaiset henkilöt, joilla oletettavasti on riittävä tuntemus asiakkaan prosesseista ja Normetin toiminnasta. Tässä yhteydessä asiakkaan prosesseilla tarkoitetaan esimerkiksi kaivoksessa Normetin laitteilla toteutettavia prosesseja. Prosessituntemusta ja Normetin toiminnan tuntemusta voidaan valvoa kysymysasettelulla ja eri henkilöiden vastauksia toisiinsa vertaamalla. Haastateltavien ulkopuolelle saattoi jäädä sellaisia henkilöitä, joilla olisi riittävä tuntemus edellä mainituissa asioissa, mutta heidän työnkuvaan perustuen heillä ei ole suoranaista vaikutusta palvelutarjonnan valintaan.

Teoriaosuudessa käsiteltiin haastatteluun valittavan henkilöstön valintaperusteita ja yksi tärkeimmistä asioista oli haastateltavan halu haastateltavaksi. Edellisessä kappaleessa käytyjen perusteiden lisäksi otimme huomioon halukkuuden, jotta haastattelujen lähtökohta olisi hyvä. Haastateltavaksi valittiin Normetin tuotekehityshenkilöstöä pääinsinööriarostasolta tuotekehitysjohdajaan saakka. Haastateltavaksi kutsuttiin yhteensä 8 henkilöä, joista seitsemän henkilöä osallistui haastatteluun. Haastatteluja toteutettaessa tuotekehityksen suunnittelu henkilöstöön kuului noin 20 henkilöä.

Haastattelu toteutettiin kasvotusten ja ennalta annetuilla haastattelulomakkeilla. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan haastattelut tulee pohjustaa hyvin esihaastatteluilla. Ennalta annetut kysymykset voidaan ajatella esihaastatteluksi. Osa vastaajista oli hahmotellut lomakkeelle omia tuntemuksiaan, mutta kaikki haastateltavat osallistuivat erittäin hyvin keskusteluun ja vuorovaikutus oli hyvää. Haastattelija pyrki varmistamaan, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset keskenään samalla tavalla. Haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen nauhoitukseen ei ollut asiakasyrityksen lupaa. Haastatteluajat saatiin sovittua kuukauden ajalle kutsuajasta eteenpäin. Aikaa haastatteluissa kului tunnista aina kahteen tuntiin saakka.

## 8.2 Tulosten käsittely

Haastattelulomakkeet koottiin yhteen ja tutkimuksen aineisto kirjoitettiin auki teemoittain. Hirsjärvi ja Hurme (2010) totesivat, että litterointi eli teemoittain ryhmittely parantaa tutkimuksen laatua. Haastatteluvastauksien aukikirjoitukset tehtiinkin kahdella tavalla. Toisessa vastauksien teemaryhmät pidettiin alkuperäisissä ryhmissä ja toisessa ne jaoteltiin uudelleen vastauksen sisällön mukaan. Uusien teemaryhmien muodostamiselle nähtiin tarvetta, koska huomattiin alkuperäisten teemojen sisälle muodostuneen uusia teemoja. Toisaalta alkuperäisestä teemoituksesta ei myöskään saatu haluttuja uusia palvelutarpeita esille.

Uuden ryhmittelyn kaltaista ryhmäjakoa ei osattu tehdä haastattelukysymyksiä laadittaessa, koska tällaisen ryhmittelyn tarpeellisuus ilmeni vasta haastattelun jälkeen. Silmäiltäessä vastauksien sisältöä niistä paljastui yhteneväisyyksiä. Yhteneväisyyksille voitiin antaa yhteiset otsikot, uudet teemaryhmät. Uudet teemaryhmät otsikoitiin seuraavasti: Prosessit, projektit sekä palvelut. Jokaisen vastaajan vastaukset luetteloiitiin uudelleen näiden teemaryhmien alle. Uusien teemaryhmien sisältöä ovat:

- Prosessit
  - o ydinprosessit (ydinosaaminen)
  - o ydinprosessien ulkopuoliset prosessit (ei ydinosaaminen)
- Projektit
  - o tarve tiimeille
  - o projektihallinta
  - o tehokkuus ja resurssit
- Palvelut
  - o tunnetut palvelut
  - o vähemmän tunnetut
  - o palveluesittelyt
  - o koulutus
  - o yleiset vastaukset

Tutkimusongelman päämääränä oli saada tietoon uudet palvelutarpeet. Teoriaosuudessa käytiin läpi osaamista ja asiantuntijapalveluiden kytköksiä osaamiseen. Sipilä (1998) toteaa asian näin: Asiantuntijuus on suhteellista, asiantuntija osaa asiansa paremmin kuin asiakas, mutta voi samaan aikaan olla apulainen toiselle asiantuntijalle. Uudet asiantuntijapalvelut löytyvät usein asiakkaan ydinosoamisen ja ydinprosessien ulkopuolelta. Viitalan ja Jylhän (2014) mukaan apu- ja tukiosaaminen ovat osaamista, joita voidaan ulkoistaa ilman, että strategiset tavoitteet vaarantuvat. Tulevaisuudessa käänteentekevää osaamista on osaaminen, jonka avulla yritys voi tehdä menestyä kilpailussa ja kasvattaa markkinoita uusilla markkina-avauksilla. Uudet palvelut tulisikin valita siten, että ne hyödyttäisivät molempia osapuolia.

Haastattelun vastauksista haettiin sellaisia kokonaisuuksia, jotka jäivät asiakkaan tuntemusten perusteella heidän ydinosoamisen sekä ydinprosessien ulkopuolelle. Edellä esitettyjen uusien teemaryhmien avulla vastauksista pyrittiin tunnistamaan näitä toimintoja. Tunnistamista auttoi vastausten vertaaminen olemassa oleviin palveluihin ja sisäinen vastausten analysointi. Seuraavalla sivulla on poimintoja kysymysoSION vastauksista teemaryhmittäin ja jokaisen ryhmän alapuolella on myös päätelmiä teemaryhmän vastauksista. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan toimista, joita vastausten perusteella tehtiin.

### Prosessit

- *Kuvien hyväksyminen pitäisi jättää pois pääsuunnittelijan hommasta.* (H1)
- *Projekti ohjausta voisi lisätä, kun ei tarvitsisi tarkistella kuvia.* (H1)
- *Nimikehyväksyntä ei kuulu ydinosoamiseen.* (H2)
- *Työprosessin kehittäminen A-prosessissa, oma porukka pitäisi sitoa tähän Etteplanin tuella.* (H6)

Vastausten perusteella voidaan todeta, löytyi A-prosessin osa, joka ei kuulu asiakkaan ydinosoamiseen. Tutkimuksen julkisuudesta johtuen, tässä tutkimuksessa prosessista käytetään tunnusta A. Kuvien tarkastaminen ja nimikehyväksyntä kuuluvat tähän prosessiin. Edellisten vastauksien sisällöstä käy ilmi, ettei osa A-prosessista kuulu henkilöstön mielestä ydinprosesseihin.

## Projektit

- *Projekti ohjausta voisi lisätä Etteplanille. Normet voisi olla kuulijana/ valvojana. (H1)*
- *Etteplan voisi olla projektipalveluiden tarjoaja. (H1)*
- *Mahdollisesti projektiosaaminen olisi ostettu Etteplanilta, omat on ylityöllistettyä. (H1)*
- *Aliprojektien vetovastuu Etteplanille. (H2)*
- *Aloituspäälaverista on oltava pieni lomake. Projekteja ei myöskään päätetä. (suunnitelmallisuus puuttuu). (H2)*
- *Projektipalaverit otettava takaisin, yhteistyötä ja pysyvyyttä työntekijöihin on parannettava. (H2)*
- *Olisi hyvä, jos Etteplan olisi mukana ”vastuun jaossa”.(H3)*
- *Paremmat tuotemäärittelyt ja projektin ohjaus. (H3)*

Projektiosion vastausten perusteella pääteltiin, että projektien vetoon ja projektiosaamisen kehittämiseen olisi halukkuutta. Etteplan tarkasteli tuloksia sisäisesti ja ehdotti asiakasyritykselle koulutusta projektitoimintoihin. Projektihallinnan kehittämistarpeeseen voitiin vastata Etteplanin olemassa olevilla palvelutuotteilla. Projektikoulutus käynnistyi tutkimuksen ulkopuolella.

## Palvelut

- *Osaan käyttää mekaniikkasuunnittelu palveluja, mutta on tietoa, että muutamakin palvelua on. (H1)*
- *Ei ole tiedossa kaikkia palveluita uutena mm. sähkö, dokumentointi (H2)*
- *Tunnen mekaniikka- sähkö- ja hydraulikkasuunnittelu palvelut. Projektien veto, lujuuslaskenta, virtauslaskenta palvelutkin on olemassa. (H3)*
- *Esittelyä kaivataan, säännöllinen muistuttaminen (H6)*
- *Palvelut tulevat esille pikkuhiljaa varsinaista esittelyä ei ole ollut (H7)*

Palveluosion vastauksien perusteella ei löytynyt uusia palvelumahdollisuuksia, mutta esittelyjä ja aktiivisuutta voisi palveluosion vastausten perusteilla parantaa.

### 8.3 Ratkaisumalli, uuden tiimin perustaminen

Tässä kappaleessa kerrotaan prosessiosion palvelutarpeen ratkaisusta ja ratkaisumallista. Haastatteluvastauksien perusteella löydettiin palvelutarve. Osa A- prosessin toiminnoista on ydinosaamisen ulkopuolella. Asiakasyrityksen johtohenkilöt olivat jo ennen haastattelua aavistaneet, ettei toiminto välttämättä tunnu työntekijöistä heidän ydinosaamiselta. A- prosessin osa ei heidän mielestä kuulu yrityksen ydinprosesseihin. Tämä kävi ilmi, kun haastattelujen tuloksia käytiin asiakkaan kanssa läpi.

Tutkimuksen ulkopuolella käsiteltiin keinoja asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Etteplanilla oli useita palveluvaihtoehtoja asiakkaan tueksi. Normaalin tuntityövaihtoehdon sijasta päätettiin hakea lähempää yhteistyötä asiakkaan kanssa. Asiakkaalle tarjottiin A-prosessin ympärille uutta Etteplan vetoista tiimiä, joka ottaisi vähitellen prosessin osan hoitoonsa.

Skyttä (2005) kirjoittaa, että kun päätös tiimin perustamisesta on tehty, alkaa prosessi, jolla tiimi saadaan aikaan. Lähtökohdista riippumatta johdon sitoutuminen on tärkeää prosessisuunnitelman ohella.

Palvelutarpeen tunnistuksen jälkeen koolle kutsuttiin aloituspalaveri. Aloituspalaverissa perustettiin työryhmä. Työryhmän tehtävänä oli käynnistää tiimin perustamisprosessi. Teoriaosuudessa painotettiin henkilöstön ja johdon sitoutumista tiimin perustamiseen. Työryhmän jäsen oli yhteydessä asiakkaaseen ja esitti suunnitelmat heille. Asiakas oli tähän ratkaisuun erittäin tyytyväinen. Näillä tavoilla tiimin perustamiselle saatiin molempien yritysten johdon tuki. Haastatteluvastauksien perusteella voitiin myös päätellä, että henkilöstölläkin oli halukkuutta tähän kehityssuuntaan.

Salminen (2013) on todennut, että henkilöstöllä on oltava riittävät taidot ja organisaation on kyettävä tukemaan tiimejä varsinkin perustamisvaiheessa. Tiimivalmennuksellakin voidaan tukea kehittymistä taitaviksi tiimin jäseniksi.

Tutkimuksen ulkopuolella kartoitettiin yrityksen osaaminen kyseistä toimintoa silmällä pitäen. Toiminnon päivittäinen työ vaati pieniä erityisosaamisalueita. Näille osaamisalueille ei Iisalmen toimistolla ollut resursseja. Työryhmä päätti, kouluttaa resurssit ja tarvittaessa hankkia lisäresursseja muilta toimistoilta. Tutkija sai tässä vaiheessa tehtäväkseen laatia koulutusmateriaalin

toimintoa varten. Työryhmän lopullisena tavoitteena on perustaa osaava itsenäisesti toimiva tiimi, jonka vetäjänä toimii tämän tutkimuksen tutkija. Tiimin tarkoitus on auttaa toiminnon kehittämisessä tehokkaammaksi ja antaa resurssiapua päivittäiseen työhön.

Heikkilän (2002) tiimiryhmittelystä löytyy verkkotiimi. Verkkotiimi voi koostua asiantuntijoista ja johtajista, jotka työskentelevät samassa tai eri organisaatiossa. Tiimissä olevilla henkilöillä on usein sama auktoriteettinen asema omassa organisaatiossaan. Yleisesti jäsenet kommunikoivat yli yritys- ja organisaatorajojen. Tällaisia tiimejä voidaan perustaa esimerkiksi kehityshankkeiden piiriin, hankkeella voi olla jokin vetäjä tai yhteinen rahoittaja.

Perustamamme tiimi on edellä kuvattu verkkotiimi. Tavoitteena on, että verkkotiimistä kehittyy sen elinkaaren jatkuessa huipputiimi. Huipputiimi on Salmisen (2013) mukaan itseohjautuva, käytännöllinen ja tuottavuus on huippuluokkaa. Huipputiimin työtavat ovat hioutuneet erinomaiselle tasolle ja turhia toimintoja ei ole. Turhia ristiriitoja työntekijöiden välille ei enää synny vaan mielipiteet pystytään ratkaisemaan ammattimaisesti, joka auttaa tekemään päätöksiä kattavampaan informaatioon perustuen. Tiimi korjaa toimintaansa ja on aktiivinen.



Kuva 5. Esimerkki palvelun perustamisen ja käynnistämisen ratkaisumallista

Kuvassa 5 on esitetty tiimin perustamisprosessin pohjalta tunnistettu ratkaisumalli, jolla uusi palvelu voidaan perustaa ja käynnistää. Tässä tutkimuksessa ratkaisumallin avulla luotiin uusi tiimi. Kuvan prosessin vaiheet on löydettävissä edellisessä kappaleessa esitellystä tiimin perustamisprosessista.

Tässä kuvaajassa vaiheet on esitetty yleisemmällä tasolla. Ratkaisumalli alkaa palvelun tunnistamisesta. Aloituspalaverissa perustetaan työryhmä, joka miettii palvelutavan valintaa. Palvelutavaksi voidaan valita jokin jo valmiina oleva palvelutuote tai kehittää kokonaan uusi palvelu.

Olemassa oleva palvelu voisi olla esimerkiksi jokin kappaleessa 2.2 esitetyistä Etteplanin palvelutuotteista. Seuraavassa vaiheessa laaditaan koulutusmateriaali. Koulutusmateriaali voi valmiissa palvelutuotteissa olla jo ennalta olemassa. Informointivaiheessa palvelun käyttöön ottamisesta viestitetään kaikille tarvittaville tahoille. Tämän jälkeen palvelu on valmis käytettäväksi.



## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAT TOIMET

### 9.1 Vastaus tutkimusongelmaan

Haastattelun avulla saatiin hyvin vastauksia tutkimusongelman ratkaisua varten. Tutkimuksen mukaisella haastattelulla saatiin tämän tutkimuksen tavoite, *mitkä ovat asiakkaan uusia palvelutarpeita*, täytettyä. Uusina palvelutarpeina löytyi A-prosessin osia jotka voitiin hoitaa Etteplanin uudella asiantuntijapalvelulla. Vastausten litteroinnilla ja vastauksia vertaamalla olemassa oleviin palveluihin ja sisäisellä vastausten analysoinnilla, voidaan tunnistaa piilossa olevia palvelutarpeita. Palvelun kehittäminen onnistui tutkimuksen pohjalta syntyneen ratkaisumallin avulla.

Toiveissa oli, että tutkimuksen tuloksena saataisiin eväitä asiakkaan ja palveluntarjoajan pitkäjännitteisen palvelukehityssuhteen syventämiseen. Teoriaosiossa kerrottiin asiakassuhteista ja kumppanuudesta ja siitä, kuinka kumppanuuteen voidaan päästä. Tekes:n julkaisussa (2013) todettiin asiasta näin: ”*Strateginen kumppanuus on kahden tai useamman yrityksen välinen toimintamalli.*” Viitala ja Jylhä (2014) ajattelevat, että asiakassuhteita hallitaan elinkaariajattelun avulla. Ajattelun keskeinen tavoite on asiakassuhteen jatkuminen, syventäminen ja kehittäminen.

Näihin kahteen teoriaan vedoten, voitaisiin ajatella, että toistamalla tämän tutkimuksen toiminnot, palvelusuhdetta lujittamalla päästään kohti kumppanuutta. Haastattelut pitävät yllä asiakassuhteita.

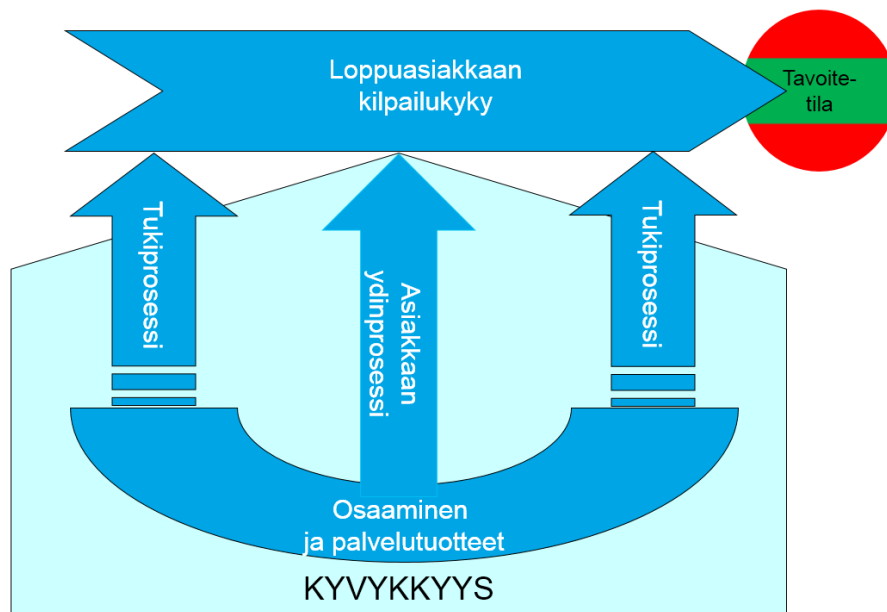
Haastatteluun käytettyä kysymyslomaketta on mahdollista käyttää myös muissa asiakasyrityksissä kartoittamaan asiakkaan tarpeita, koska kysymyksien rakenne ei ollut asiakas sidonnainen. Kysymyslomake ei ole julkinen, joten sitä ei tässä tutkimuksessa esitellä.

Haastattelujen perusteella tehdyt päätelmät vastasivat asiakkaan tarpeita, joista osoituksena on uusien asiantuntijapalveluiden aloittaminen. Hirsjärvi ja Hurme (2010): Useiden tulkitsijoiden käyttö parantaa luotettavuutta. Tämän haastattelun vastauksia tutki tutkijan lisäksi useita henkilöitä palveluntarjoaja ja asiakasorganisaatiosta. Voidaankin todeta, että laadullisesti tutkimus on onnistunut. Haastattelu on toistettavissa määrääjoin.

## 9.2 Tutkimuksen johtopäätöksiä

Ydinosaaminen on yrityksen osaamisesta koostuva kokonaisuus, joka tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksen toimintavavat kuvataan usein prosesseina. Tämän tutkimuksen taustalla tutkija perehtyi asiakkaan prosesseihin tutkimalla valmiita prosessikuvauksia ja kuvaamalla puuttuvia osatekijöitä. Uusia prosessikuvauksia syntyi myös tutkijan omasta organisaatiosta. Voidaankin todeta, että yksi osa-alue ydinosaamisessa on yrityksen prosessien toiminnan tunteminen. Tutkijalle hahmottui haastattelujen perusteella käsitys, mikä on tutkittavan yrityksen ydintoimintaa, prosessia tai osaamista. Asiakkaanprosessin tukeminen ja sen ymmärtäminen oli tärkein esille tullut ydinosaamisalue. Tutkijalle vahvistui käsitys, että vahvat tukiprosessit voivat vahvistavat ydinprosessin toimivuutta.

Kuvassa 6 on esitetty prosessien, osaamisen ja kyvykkyyden yhteisvaikutus loppuasiakkaan kilpailukykyyn. Asiakkaan ydinprosessit pystyvät pitämään kilpailukyky yllä, mutta ilman toimivia tukiprosesseja kilpailukyky horjuu pois tavoitetilasta. Mikäli jokin tukiprosessi määritellään väärin ja sen esimerkiksi kuuluisi olla yrityksen ydinprosessia, tukiprosessi saa yrityksen kilpailukyky horjumaan. Samalla tavalla käy, jos tukiprosessi on puutteellinen tai huonosti hoidettu. Kyvykkyys on tämän kokonaisuuden perusta. Sen sisäisinä ominaisuuksina ovat asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteinen osaaminen sekä palveluntarjoajan palvelutuotteet.



Kuva 6. Tuki- ja ydinprosessien vaikutus kilpailukykyyn.

Tulevaisuudessa haastattelun tuloksia voi analysoida lisää. On mahdollista, että aineistosta löytyy tämän tutkimuksen aikana huomaamatta jääneitä uusia palvelutarpeita. Uuden tiimin toimintaan kehittynee prosessi ja toimivuutta voidaan parantaa ja valvoa esimerkiksi palautteiden avulla tai luomalla asian mukaiset mittarit. Tiimin toiminnasta kannattaa koota palautetta, vaikka varsinaista prosessia ei olisikaan. Jylhä ja Viitala (2014) kirjoittavat palautteista seuraavasti: Hyvä palautejärjestelmä antaa asiakkaalle kuvan, että siitä välitetään. Jos palautetta ei oteta vastaan, suurin osa asiakkaista jättää toisen ostokerran tekemättä. Sekä positiivista, että negatiivista palautetta on viisasta koota järjestelmäisesti. Positiivisella palautteella saadaan aikaan hyvä työskentelyilmapiiri ja työyhteisö saadaan ponnistamaan vieläkin parempiin tuloksiin. Keskeinen osa toiminnan kehittämistä on säännöllinen asiakaspalautteiden käsittely yhteisissä palaverissa. Yhteisissä palaverissa voidaan etsiä yhteistä näkemystä mikä ovat keskeisiä asiakkuuteen liittyviä tekijöitä markkinat huomioon ottaen.

Uusien palveluiden käynnistämisen kynnys on mahdollisesti laskenut löydetyn ratkaisumallin (kuva 5.) avulla. Etteplanin ja asiakkaan avoin keskustelu ja palvelutarpeiden rajaton läpikäynti avaa mahdollisuuden asiakkuuden kehittymiselle, kumppanuuteen. Toimia asiakassuhteen syventämistä tulee jatkaa tekemällä yhteisiä strategisia päätöksiä ja rakentamalla luottamusta yhteistyön avulla.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011, *Laadullinen tutkimus 2.0*, 4. uud. p. edn, Vastapaino, Tampere.

Hannus, J. 1997, *Prosessijohtaminen : ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*, 4. p. edn, HM & V Research, Espoo.

Heikkilä, K. 2002, *Tiimit : avain uuden luomiseen*, Kauppakaari, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010, *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Gaudeamus, Yliopistopaino, Helsinki.

Kumppanuudesta kilpailuetua - Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina 298/2013. Luettu 3.5.2016. [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kumppanuudesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kumppanuudesta_kilpailuetua.pdf)

Laamanen, K. 2003, *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona : ideasta käytäntöön*, 3. p. edn, Laatukeskus, Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009, *Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management*, 4. uud. p. edn, Teknologiainfo Teknova, [Helsinki].

Lampimäki H. 2013. *Itsetuntemus, motivointi ja tiimityöskentely*, luento 9.10.2013

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008, *Kehitä teollisuuspalveluja*, Talentum, Helsinki.

Otala, L. 2008, *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*, WSOYpro, Helsinki.

Salminen J. 2013, *Taitava Tiimivalmentaja*, J-Impact, Helsinki

Sipilä, J. 1998, *Asiantuntija ja asiakas : myymmekö tunteja vai tulosta?* WSOY, Helsinki.

Sipilä, J. 1996, *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*, WSOY, [Helsinki].

Sipilä, J. 1992, *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*, Weilin+Göös, [Espoo].

Skyttä, A. 2005, *Tiimitys ja sen läpivienti : matkalla kohti matalampia organisaatioita*, In-notiimi, [Vantaa].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 10. uudistettu laitos edn, Tammi, Helsinki.

Viitala, R., & Jylhä, E., 2014, *Liiketoimintaosaaminen : menestyvän yritystoiminnan perusta*, 7. p. edn, Edita, Helsinki.

Viitala, R. 2005, *Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*, Inforviestintä, [Helsinki].